



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zmapování systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Mapping the Employee Recruitment and Selection Systems in a Chosen Organization

Student: Sabina Kajfošová  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Sabina Kajfošová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: Zmapování systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti  
Mapping the Employee Recruitment and Selection Systems in a Chosen Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
  3. Charakteristika společnosti
  4. Popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.  
ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.  
URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh 1 a 3, vypracovala samostatně. Příloha 2 mi byla poskytnuta organizací.

V Ostravě dne 19. 4. 2018

  
.....  
Sabina Kajfošová

## Poděkování

Děkuji vedoucí mé závěrečné bakalářské práce paní Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za její čas, ochotu, laskavost a cenné rady při zpracovávání této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala paní manažerce za její ochotu a čas, který mi věnovala. Nakonec bych ráda poděkovala všem zaměstnancům, kteří souhlasili s provedeným dotazníkovým šetřením.

# Obsah

Obsah.....	3
1. Úvod .....	5
2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců .....	7
2.1. Řízení lidských zdrojů.....	7
2.1.1. Personální činnosti.....	8
2.2. Získávání zaměstnanců.....	9
2.2.1. Proces získávání pracovníků .....	9
2.2.2. Zdroje získávání pracovníků .....	12
2.2.3. Metody a formy získávání pracovníků .....	14
2.3. Výběr zaměstnanců .....	18
2.3.1. Proces výběru zaměstnanců.....	18
2.3.2. Metody výběru zaměstnanců.....	21
2.3.3. Rozhodnutí o přijetí.....	26
2.3.4. Nabídka zaměstnání.....	28
2.4. Hodnocení efektivity procesu získávání a výběru zaměstnanců .....	28
3. Charakteristika organizace .....	30
3.1. Představení organizace .....	30
3.1.1. Předmět podnikání.....	30
3.2. Historie organizace.....	30
3.3. Stav zaměstnanců zkoumané pobočky .....	31
3.4. Vedoucí útvar pobočky.....	31
4. Popis a analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci .....	32
4.1. Získávání zaměstnanců.....	32
4.1.1. Zdroje získávání zaměstnanců.....	32
4.1.2. Proces získávání zaměstnanců.....	33
4.2. Výběr zaměstnanců .....	34
4.2.1. Proces výběru zaměstnanců.....	34
4.3. Vlastní pozorování – účast na výběrovém pohovoru .....	37
4.4. Dotazníkové šetření.....	38
4.4.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	38
4.4.2. Shrnutí dotazníkového šetření .....	56
5. Návrhy a doporučení .....	58
6. Závěr.....	61

Seznam použité literatury .....	62
Seznam zkratek.....	64
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam obrázků	
Seznam grafů	
Seznam příloh	
Přílohy	



# 1. Úvod

Umění získávání a výběru pracovníků patří odedávna k velmi ceněným schopnostem manažerů, v současné době také k stále více požadovaným. Umět vybrat a získat na správné místo správné lidi je náročnou disciplínou, avšak každý vedoucí pracovník si uvědomuje, že schopní a loajální zaměstnanci jsou pro jejich firmu obrovským bohatstvím. Získávání a výběr pracovníků patří neodmyslitelně k procesu řízení lidských zdrojů, neboť bez správně provedeného procesu získávání a výběru by postrádaly efektivitu procesy následující, jako adaptace zaměstnanců, motivace aj. Dnes již mnoho majitelů různých firem pokládá správný výběr pracovníků za nejdůležitější článek chodu celé firmy, a proto jsou do něj vkládány nemalé finanční prostředky.

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci navrhnout opatření, vedoucí ke zlepšení a zkvalitnění procesu získávání a výběru zaměstnanců v dané organizaci.

Bakalářská práce je složena z 6 kapitol.

V kapitole 2 bude definováno řízení lidských zdrojů, popsán systém řízení lidských zdrojů a personální činnosti. Dále bude podrobněji popsáno získávání zaměstnanců, kroky procesu získávání zaměstnanců, zdroje získávání, používané metody aj. Následně bude detailněji popsán i výběr zaměstnanců, zejména proces výběru, používané metody, fáze výběrového řízení aj.

V kapitole 3 bude představena společnost XY, její předmět podnikání, historie, vedoucí útvar pobočky a také stručně vypsány personální činnosti organizace.

V kapitole 4 bude rozebrán systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY, zdroje získávání zaměstnanců, metody používané v organizaci a také budou popsány činnosti při získávání a výběru zaměstnanců. Dále bude na základě pozorování popsán průběh výběrového pohovoru a následně na základě provedeného a vyhodnoceného dotazníkového šetření bude zmapována zpětná vazba k procesu získávání a výběru ze strany zaměstnanců společnosti.

V kapitole 5 budou následně uvedeny jednotlivé návrhy a opatření na zlepšení procesu získávání a výběru ve vybrané organizaci.

## **Metodika a metody zpracování bakalářské práce**

1. Teoretická část, zaměřena na řízení lidských zdrojů a získávání a výběr zaměstnanců, bude zpracována na základě doporučené literatury. V této části budou použity metody: analýza, syntéza, indukce, a dedukce.
2. Informace o společnosti XY, předmět podnikání, historii, vedoucím útvaru a personálních činnostech v dané organizaci, budou získány prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s manažerem prodejny a interních materiálů. Zároveň zde budou využity některé z metod použitých již v předchozí části.
3. Prostřednictvím výše uvedených polostrukturovaných rozhovorů a interních dokumentů budou popsány a analyzovány současné systémy získávání a výběru zaměstnanců za pomoci metod analýzy a syntézy. Informace v této části budou získávány také prostřednictvím metody pozorování, při účasti na výběrových pohovorech a metody dotazníkového šetření, které bude probíhat se zaměstnanci formou písemného dotazování na jedné z prodejen společnosti. Pomocí analýzy, syntézy a dedukce budou poté vytvořeny návrhy a opatření, které budou uvedeny v kapitole 5.

### **Použité metody**

- polostrukturovaný rozhovor
- dotazníkové šetření
- vlastní pozorování
- analýza
- syntéza
- indukce
- dedukce

## 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

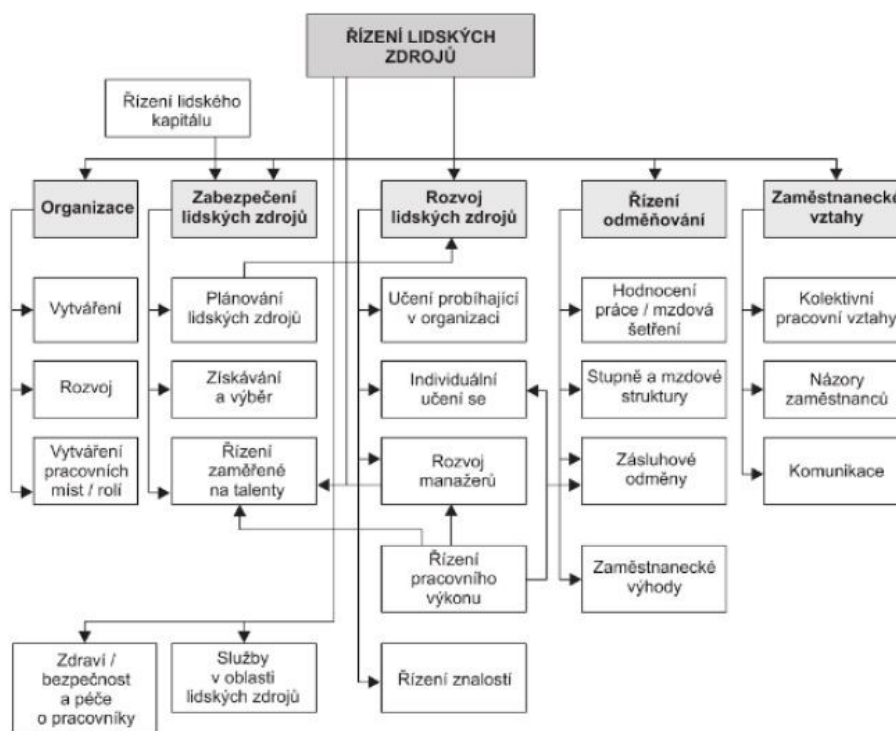
V této kapitole bude popsáno řízení lidských zdrojů, systém řízení lidských zdrojů, personální činnosti a proces získávání a výběru zaměstnanců. Detailněji pak bude zmíněno získávání zaměstnanců, používané zdroje, metody a formy získávání a následně bude podrobněji rozebrán i výběr zaměstnanců, proces výběru a používané metody.

### 2.1. Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong 2007, s. 27).

Systém řízení lidských zdrojů se skládá z mnoha činností, které jsou uvedeny níže na obrázku. Na tyto činnosti je nutné nahlížet jako na ucelený a integrovaný soubor vzájemně se posilujících postupů, nikoliv jako na samostatné činnosti bez vzájemného propojení. Teprve poté tento systém umožní vhodně realizovat strategie organizace.

Obr. 2.1 Systém řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007, s. 28)

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zajištění schopnosti organizace úspěšně plnit své vytyčené cíle v organizaci pomocí lidí (Čopíková et al., 2015).

Abychom zajistili správné plnění stanovených cílů, je nutné neustále usilovat o lepší výkonnost organizace. Právě toto udržování výkonnosti a snaha o nepřetržité zlepšování všech zdrojů organizace patří mezi základní úkoly řízení lidských zdrojů. Na jednotlivé úkoly lze nahlížet blíže z pohledu tzv. personálních činností, které rozdělujeme následujícím způsobem:

### **2.1.1. Personální činnosti**

- **vytváření a analýza pracovních míst** – popis pracovních míst a pracovních úkolů, definování pravomocí a odpovědností spojených s úkoly a neustálá aktualizace těchto materiálů (Čopíková et al., 2015),
- **personální plánování** – plánování potřeb a rozvoje zaměstnanců v organizaci a jejich plnění, plánování osob, mezd a platů, tvorba organizační struktury (Žufan et al., 2017),
- **získávání, výběr a přijímání zaměstnanců** – příprava informací o volných pracovních místech, shromažďování materiálů o uchazečích a jejich třídění, organizace výběru zaměstnanců, samotný výběr, uvedení do personální evidence, orientace nového zaměstnance na pracovišti apod.,
- **hodnocení zaměstnanců** – veškerá dokumentace spojená s přípravou hodnocení, jejím harmonogramem, samotným průběhem a následnou archivací materiálů, organizace hodnotícího rozhovoru atd.,
- **rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru** – zařazování zaměstnanců na daná pracovní místa, povyšování zaměstnanců, převádění pracovníků na jinou práci či nižší funkci, propouštění a penzionování (Čopíková et al., 2015),
- **odměňování zaměstnanců** – veškeré činnosti sloužící k motivaci a ovlivňování pracovního výkonu zaměstnanců (tvorba mzdového systému, analýza a oceňování práce, tvorba systému benefitů, správa benefitů – sledování nároků, čerpání atd.) (Žufan et al., 2017),
- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – identifikace potřeb rozvoje zaměstnanců, plánování, organizace a hodnocení výsledků vzdělávacího procesu
- **pracovní vztahy** – dokumentace a archivace zápisů z jednání, vyjednávání mezi vedením organizace a odbory, schopnost komunikace v organizaci, řešení konfliktů

- **péče o zaměstnance** – otázky pracovní doby, pracovního režimu, hygienických podmínek práce, stravování apod., BOZP (Čopíková et al., 2015).

Toto je devět hlavních činností personalistiky, ale často mezi ně řadíme ještě tyto čtyři (neméně důležité) aktivity:

- průzkum trhu práce
- zdravotní péče o zaměstnance
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců (Čopíková et al., 2015).

## **2.2. Získávání zaměstnanců**

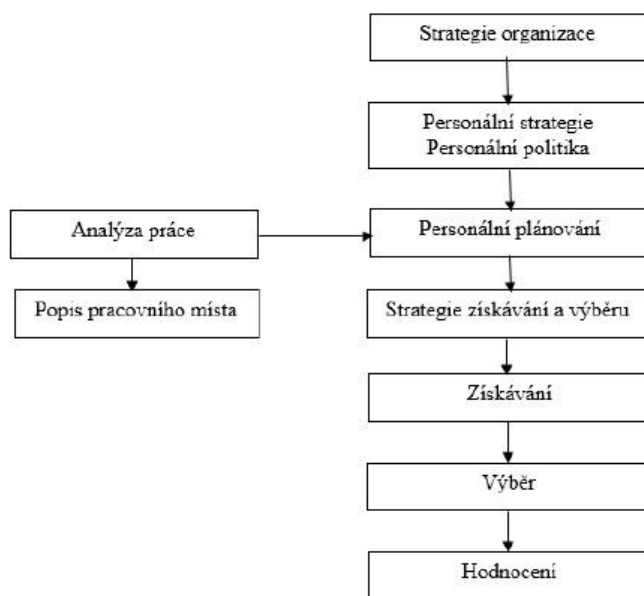
„Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje.“ (Armstrong, 2017)

### **2.2.1. Proces získávání pracovníků**

Samotný proces vyhledávání a získávání pracovníků je vždy dvoustrannou záležitostí, kde na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na straně druhé vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami.

Čopíková et al. (2015, s. 20) tento proces popisuje jako „určité kroky směřující k obsazení určité pracovní pozice vhodným pracovníkem“ viz Obr. 2.2.

Obr. 2.2. Proces získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Čopíková et al. (2015, s. 21)

Dle Dvořáková (2012) proces získávání pracovníků završený výběrem zahrnuje následující postup:

### 1. Plánování lidských zdrojů

Při plánování a identifikaci potřeb lidských zdrojů je nutné vycházet z plánů organizace, ale také z momentální potřeby. Základnou pro identifikaci potřeb lidských zdrojů jsou plány výroby, investic, technického rozvoje aj. Z těchto základů personalisté ve spolupráci s liniovými manažery vycházejí při odhadu počtu potřebných pracovníků. Plánování počtu dodatečných pracovníků je nutné stanovit s určitým předstihem a to jak k samotnému výběru uchazečů, tak k plánovanému nástupu pracovníků (Koubek, 2006).

### 2. Analýza práce, identifikace znalostí, schopností a dovedností požadovaných od uchazeče

V tomto kroku je zahrnut celý proces zjištění informací o nabízené pracovní pozici a jejich vyhodnocení. Neméně důležité je vytvoření popisu a specifikace pracovního místa, včetně upřesnění veškerých požadavků na zaměstnance (např. znalosti, schopnosti, dovednosti)

spojené s pracovním místem. Popis pracovního místa je základním dokumentem, který by měl poskytnout uchazeči tyto informace:

- název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání
- významné typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný
- místo výkonu práce
- možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce
- pracovní a platové podmínky
- požadavky na pracovníka, zejména jeho vzdělání a kvalifikaci, dovednosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti (Koubek, 2006)

Na základě této analýzy je vytvořena jasná představa o nabízeném pracovním místě, díky níž je možné vytvořit si přesný profil zaměstnance, který je pro nabízenou pozici vhodným kandidátem.

### **3. Zpracování strategie získávání a výběru zaměstnanců**

Stanovení informací o tom, jakou pracovní sílu budeme potřebovat, z jakých zdrojů budeme čerpat, odkud budeme shánět pracovníky, jakých metod při tom využijeme, v jakém časovém horizontu bude výběr probíhat a kolik bude třeba vynaložených nákladů.

### **4. Výběr, včetně vytvoření metodiky výběru**

Samotný proces výběru zaměstnanců, včetně stanovení jednotlivých kroků výběru pracovníků a vhodných metod, které budou k výběru využity. Následný proces výběru pracovníků, absolvování výběrových pohovorů.

### **5. Hodnocení efektivnosti získávání a výběru**

Zpětné hodnocení efektivnosti celého procesu v rámci několika faktorů (podle počtu nově přijatých zaměstnanců, průměrné délky setrvání nově přijatého zaměstnance v pracovním poměru, počtu pohovorů, fluktuace aj.)

### **2.2.2. Zdroje získávání pracovníků**

Zdroje získávání zaměstnanců se nejčastěji rozdělují na vnější a vnitřní. Při jejich určování je nutné zvážit, jaké pracovníky lidé v podniku potřebují a na jaké pracovní místo je budou obsazovat. Dle těchto kritérií si následně mohou zvolit, zda je pro ně vhodnější využít vnitřní zdroje pracovníků, vnější zdroje, či jejich kombinaci.

#### **1. Vyhledávání pomocí vnitřních zdrojů**

Tento zdroj je třeba upřednostňovat, aby bylo zabráněno demotivaci stálých zaměstnanců. Nově příchozí do firmy často neví, jak vše ve firmě funguje a pokud by na volná místa byli dosazováni jen zaměstnanci z externích zdrojů, časem by došlo k demotivaci řádově starších zaměstnanců, kteří drží chod firmy (Hroník, 2007).

#### **Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:**

- pracovníci, kteří byli nahrazeni stroji, což mohlo nastat v důsledku technického rozvoje, použití lepší a produktivnější technologie, či zlepšení organizace práce
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s různými změnami v organizaci či ukončením nějaké činnosti, úseku apod.,
- pracovníci, kteří nabyli zkušenosti a znalosti v takové míře, že jsou vyhovující pro vykonávání náročnější práce, než jakou vykonávali doposud
- pracovníci, kteří mají z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněnou či nově vytvořenou pracovní pozici, i když jsou v jiné části organizace účelně využiti na současném pracovním místě (Koubek, 2015).

**Vlastní zdroje objevujeme pomocí** hodnocení pracovníků, talent managementu, kariérového plánování a rozvoje, projektu aj.

#### **Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:**

- firma zná své zaměstnance a zaměstnanci znají firmu
- nižší vynaložené náklady a čas
- odpadá náročná etapa adaptace zaměstnance
- motivace pro ostatní zaměstnance (např. při kvalitní práci možnost postupu)



### **Nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:**

- svázanost stávajícího zaměstnance se známým prostředím, firmou
- menší pravděpodobnost přijetí nových, pokrokových řešení (Ambrossová, 2014)

## **2. Vyhledávání pomocí vnějších zdrojů**

Externím zdrojem je člověk nezatížený firemní slepotou, který může vnášet do firmy nové pohledy a nápady. Často se jedná o člověka s vysokou kvalifikací, který ve firmě není k dispozici. Jindy je vhodné vyhledávání talentovaných a perspektivních pracovníků, které je možné si vychovat (Hroník, 2007).

### **Vnější zdroje mohou být:**

- volná pracovní síla na trhu práce (lidé vedeni na úradech práce jako nezaměstnaní),
- čerství absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí,
- lidé pracující u jiné organizace, kteří chtějí změnit zaměstnání například z důvodu nevyhovujících podmínek u stávajícího zaměstnavatele, nebo je nabídka dané organizace zaujala,
- doplňkové vnější zdroje, což mohou být ženy v domácnosti nebo ženy vracející se z mateřské dovolené, lidé v poproduktivním věku nebo studenti, kteří mají například v určitých dnech volno, tudíž mohou být v organizaci zaměstnaní brigádně (Koubek, 2015).

### **Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:**

- přísun nových myšlenek, nápadů
- zpravidla větší pracovní nasazení nových zaměstnanců
- větší možnost výběru

### **Nevýhody náboru z vnějších zdrojů:**

- delší adaptace nových pracovníků
- vyšší riziko nesprávné volby
- snižování šancí postupu stávajících zaměstnanců
- vyšší náklady
- vyšší časová náročnost při obsazování pracovního místa (Čopíková et al., 2015)

### **2.2.3. Metody a formy získávání pracovníků**

Při stanovení metod, které organizace využije k získání vhodných uchazečů, vždy záleží na tom, o jakou pracovní pozici se jedná, jaké jsou požadavky na uchazeče aj. Organizace by sama měla zvážit, zda bude pro danou pozici usilovat o získání nových, externích uchazečů, nebo dá přednost stávajícím zaměstnancům uvnitř organizace.

#### **Interní metody získávání**

##### **Interní náborová databáze**

Zpravidla se jedná o databáze, shromažďující potřebná data (znalosti, dovednosti, předpoklady aj.) o stávajících zaměstnancích. Databáze lze využít kdykoliv při obsazování nového místa, stačí zadat klíčová slova pro danou profesi a následně se nám vyfiltrují vhodní kandidáti.

##### **Interní nabídka práce**

Systém, ve kterém zaměstnavatel poskytuje stávajícím zaměstnancům oznámení o volných pracovních místech uvnitř organizace, popř. na jiných pobočkách. Systém musí být neustále aktualizován, aby měli zaměstnanci možnost vidět současné nabídky. Cílem tohoto systému je zpravidla možnost poskytnutí zaměstnancům více příležitostí pro kariérní růst uvnitř organizace.

##### **Doporučení zaměstnanci**

Spolehlivý systém náboru, při kterém je stávajícími, či bývalými zaměstnanci organizace doporučena osoba, která by mohla být vhodná pro obsazovanou pozici. V rámci těchto doporučení klesá riziko doporučení nevhodných, či nekvalifikovaných pracovníků, jelikož zaměstnanci uvnitř organizace znají její systém a ví, jací zaměstnanci jsou pro podnik potřeba (Mathis and Jackson, 2011).

#### **Externí metody získávání**

##### **Spolupráce s úřady práce**

Tato forma je pro organizaci levná, ale její úspěšnost závisí na momentální situaci na trhu práce (Čopíková et al., 2015).

## Inzerování

Patří mezi nejstarší a stále nejvíce využívané metody komunikace zaměstnavatelů s vnějším trhem práce. Během posledních 10 let došlo k významné změně formy inzerátů, nejvíce se využívají sociální sítě a specializované portály, následuje inzerce na webových stránkách a poté tištěná inzerce (Žufan et al., 2017).

Níže jsou uvedeny klíčové údaje, které by neměly chybět v žádném inzerátu:

- **Název pracovní pozice** - název pracovního místa má obvykle v inzerátu prioritní pozici. Je vhodné zvolit takový název, který popisuje účel práce a také z něj vyplývají základní povinnosti a úkoly týkající se dané pozice. Tato informace je první a zároveň hlavní, kterou zájemci hledají, a proto by měla být nejvíce viditelná.
- **Informace o dané organizaci** - nemusí se jednat o dlouhý a detailní popis firmy, důležité je uvést základní informace o podniku a vymezit oblast podnikání, kterou se organizace zabývá.
- **Hlavní pracovní úkoly** - stručné či obsáhlé vymezení úkolů a povinností, které souvisí s danou pozicí, záleží na tom, kolik můžeme na inzerát vynaložit finančních prostředků. Ne vždy platí, že čím více textu inzerát obsahuje, tím je zajímavější. Důležité je shrnout klíčové pracovní úkoly, které souvisí s danou pozicí.
- **Co nabízíte** - plat je hlavním faktorem ovlivňujícím volbu zájemců o práci. Přesto mnoho majitelů inzerátů ani nenaznačuje, o jakou výši nabídky se jedná. Nejde jen o hlavní složku platu, nýbrž o příplatky a benefity, odvozené od platu, které mohou být pro čtenáře inzerátu poutavé a zajímavé.
- **Kde se nachází pracoviště** - v současné době internetu, kdy i nábor pracovníků se často provádí tzv. „online“, mnoho zaměstnavatelů přestává uvádět ve svých inzerátech místo výkonu práce. I když jsou lidé v dnešní době daleko mobilnější než v minulosti, nelze předpokládat, že místo výkonu pro ně není důležité. Lidé mají různé závazky, které je omezují v možnosti, kde mohou pracovat, ale také své priority a předsudky, které jsou často silnější než oni sami. Rozhodně je vhodné místo výkonu práce vždy uvést v inzerátu.
- **Jak se s Vámi spojit a dozvědět se více** - je dobré sdělit zájemcům postup, jak mají v případě zájmu podávat své žádosti. Také bychom neměli opomenout uvést jméno osoby, na kterou se zájemci mohou v případě dotazů obrátit, její telefonní číslo a email. Není podstatné, o jakého člověka z podniku se bude jednat, měl by to být ale někdo, kdo bude připraven na dotazy, zná podrobnosti o nabízené pozici a má také čas a ochotu

komunikovat. Nic totiž neodradí více, než je - li nemožné zastihnout kontaktní osobu či obdržet odpověď na své vzkazy (Dale, 2007).

### **Zprostředkovatelské agentury**

Existuje několik různých druhů agentur, jež pomáhají zaměstnavatelům a zaměstnancům nalézt jeden druhého. Tyto firmy poskytují cenné služby a hlavním rozdílem mezi nimi je typ klientely, na kterou se zaměřují (DeCenzo et al., 2015).

Jedná se zejména o využití několika komerčních firem, působících na trhu práce. Níže jsou uvedeny a popsány některé z nich.

### ***Recruitmentové firmy***

Tento typ firem se snaží oslovit co možná nejširší okruh potenciálních kandidátů. Používají k tomu své metody, které mají ale zpravidla krátkodobý časový horizont. Využívají také databáze zájemců, kteří se hlásí na dané místo, ovšem problém těchto databází je poměrně rychlé zastarávání údajů o uchazečích. Proto je důležité vždy brát v potaz, zda se jedná o „čerstvé“ zájemce. Obvykle se po vlastním výběru doporučují k přijetí 2 – 3 kandidáti a rozhodnutí o jejich přijetí se nechává na zadavatelské firmě. Uvedený způsob je jednou z mnoha variant, ale v současné době je asi nejrozšířenější.

### ***Firmy typu executive search***

Tyto firmy jsou často přezdívány jako lovci lebek. Podstatně se liší od recruitment firem a to v několika záležitostech. Cílem těchto firem není oslovit co možná nejširší okruh potenciálních zájemců, naopak publicita, se kterou pracují je minimální. Nepracují s uchazeči o zaměstnání, nýbrž sami oslovují vhodné kandidáty, kteří ani v daném okamžiku třeba neuvažují o změně zaměstnání. Časový horizont, ve kterém pracují, je dlouhodobějšího charakteru. Udržují si různé kontakty s klíčovými osobami různých pozic (např. odborné redaktory), kteří působí jako informátoři. Také sledují kariéru vybraných manažerů v různých firmách, dá se říct, že mají celý trh práce vysoce specializovaných profesí a manažerských funkcí velmi dobře zmapovaný ještě před samotným zadáním. Jakmile obdrží úkol, nastává nejnáročnější část celého procesu vyhledávání, vzbudit kandidátův zájem o změnu.

### ***Firmy temporary help***

Jedná se o firmy, které pronajímají samotné pracovníky. Jsou hojně využívány např. u tvůrčích profesí nebo u profesí vázaných na realizaci projektu, který má daný začátek a konec (natáčení filmu). Vzorovým příkladem jsou herecké či modelingové agentury, ovšem v současnosti nabídku pronajímaných pracovníků využívá stále větší počet výrobních firem.

### ***Projekt vyhledávání, získávání a výběru pracovníků***

Tato varianta je kompromisem mezi získáváním pracovníků vlastními a cizími silami. Specializovaná externí firma vytvoří, naučí a zavede do podniku projekt, aby firma mohla následně samostatně provádět výběrové řízení. Samotné řízení by mělo probíhat pokud možno s lidmi s co nejmenší kvalifikací, zároveň ale nesmí dojít ke snižování profesionality. Je možné také vytvořit opačný kompromis. Za pomoci vlastních sil firma může vytvořit projekt a do jeho částí a fází pak následně dosazovat různé externí společnosti (Hroník, 2007).

### **Zprostředkovatelské firmy**

Tyto firmy nezajišťují samotný výběr pracovníků, nýbrž jen poskytují kontakty na pracovníky požadovaných kvalit. Jedná se o čistě zprostředkovatelské firmy.

### **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Tato metoda je nákladově velmi efektivní, vhodná zejména pro organizace, které si chtějí zaměstnance zaškolit dle vlastních podmínek. Jedná se o získávání uchazečů přímo ze škol, často v průběhu jejich studia (Urban, 2013).

### **Počítače, vývěsky a billboardy**

Tuto metodu nazýváme tzv. „venkovní reklamou“, umísťuje se na frekventovaná místa, zastávky aj. (Čopíková et al., 2015).

### **Osobní doporučení**

Dobré zaměstnance lze často najít i na základě doporučení spolupracovníků, kolegů, přátel, rodinných příslušníků či známých. Výhodou této metody je doporučení od osoby, které důvěřujeme. Také se často od doporučující osoby dozvíme přesnější informace o silných a slabých stránkách kandidátů (Urban, 2013).

## **Career days a burzy práce**

Mnoho firem pořádá různé kariérní dny a burzy práce.

## **Sami se hlásící uchazeči**

Povětšinou se jedná o databázi uchazečů, kteří jsou v případě potřeby vyzváni k výběrovému řízení.

## **Oslovení bývalých uchazečů**

Obzvlášť těch bývalých zaměstnanců, se kterými byl rozvázán pracovní poměr v době recese, zeštíhlování organizace či restrukturalizace (Čopíková et al., 2015).

## **2.3. Výběr zaměstnanců**

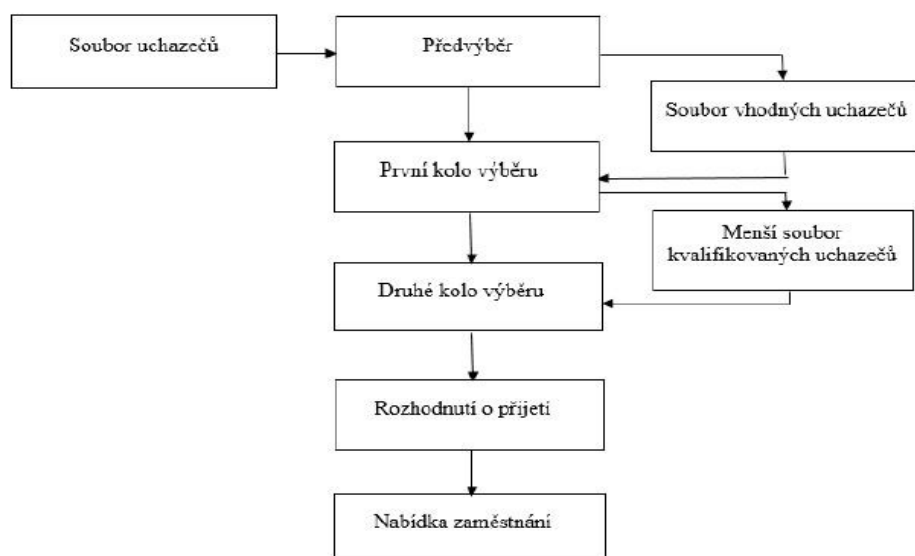
Dle (Čopíková et al., 2015) je „úkolem výběru zaměstnanců zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace. Podstata výběru tedy spočívá v porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykonávat“. Jedná se opět o oboustranný proces – lidé z organizace si vybírají zaměstnance a uchazeč si vybírá organizaci.

Výběr zaměstnanců představuje personální činnosti, které navazují na získávání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a zvolit mezi uchazeči o práci takové, kteří budou výkonní, budou pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu (Dvořáková, 2012).

### **2.3.1. Proces výběru zaměstnanců**

Níže je zobrazen proces výběru zaměstnanců, který bude v této kapitole podrobněji rozepsán.

Obr. 2.3. Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Řízení lidských zdrojů (Čopíková et al., s. 24)

### Vytvoření souboru uchazečů

Roztřídění žádostí uchazečů se provádí na základě porovnání dostupných informací o jednotlivých uchazečích a definovaných požadavků na zaměstnance, které jsou pro nás hlavními kritérii výběru zaměstnanců. Tato kritéria by měla být pečlivě rozebrána.

Pro lepší pochopení mohou být ještě rozdělena do tří skupin:

- **nezbytná kritéria** – potenciální uchazeč musí splňovat tato kritéria, aby mohl být považován za vhodného uchazeče
- **velmi žádoucí kritéria** – potenciální uchazeč, který splní tato kritéria, bude upřednostněn
- **žádoucí kritéria** – nejde o splnění nezbytných či velmi žádoucích kritérií, ale uchazeč, který bude tato kritéria splňovat, bude vnímán pozitivně. Nicméně v případě, že většina uchazečů splní předchozí dvě kritéria, může být rozhodnuto na základě žádoucích kritérií

Ideální počet vybraných uchazečů do souboru by měl být mezi čtyřmi až osmi. Menší počet než čtyři znamená omezený výběr, nicméně může nastat situace, že se nám větší počet uchazečů nepřihlásí. Větší počet než osm naopak může snížit efektivnost celého výběru a také znamená příliš mnoho času stráveného nad pohovory (Armstrong, 2015).

## **Předvýběr uchazečů (administrativní kolo)**

Jde o prvotní rozdělení kandidátů do 3 hlavních skupin. V tomto kole se snažíme minimalizovat subjektivnost rozhodnutí. Hlavním cílem administrativního kola je provedení tzv. základního výběru (Čopíková et al., 2015).

Možné rozdělení kandidátů do skupin:

- **velmi vhodní kandidáti**, kteří jsou pozváni k výběrovému řízení
- **vhodní kandidáti** (tito kandidáti jsou do výběrového řízení zařazeni v případě, že je počet velmi vhodných kandidátů nedostačující)
- **nevhodní kandidáti** (těmto uchazečům je zaslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci)

## **První kolo výběrového řízení**

V tomto kole je potřeba získat další informace, abychom správným rozhodnutím mohli vybrat 2-3 kandidáty. Tito kandidáti by měli být srovnatelní a neměli bychom mezi nimi mít jasného favorita, naopak by mělo být složité mezi nimi vybrat toho nejlepšího. V této části výběrového řízení jsou používány různé metody výběru jako testy, rozhovory, případové studie a další (Čopíková et al., 2015).

Dle Hroník (2007) je vhodné mezi první a druhé kolo výběrového řízení vsunout ještě **krátké individuální situace**. Použití těchto situací je vhodné zejména u pozic, kde je zaměstnanec v krátkém a intenzivním vztahu s klientem (např. recepční). Tyto situace mají charakter pohovoru, který trvá od 10 do 20 minut, tedy po přibližně stejnou dobu, po kterou může být budoucí zaměstnanec v kontaktu se zákazníkem. Cílem těchto vložených pohovorů je vyloučení takových kandidátů, kteří vytvářejí negativní dojem.

## **Druhé kolo výběrového řízení**

Úkolem závěrečného kola výběrového řízení je posouzení uchazečů vzhledem k pracovní pozici, která má být obsazena. Pro tento účel je využíváno mnoho metod, mezi nejčastěji používané patří výběrový rozhovor a assessment centre. (Čopíková et al., 2015)



### 2.3.2. Metody výběru zaměstnanců

Existuje celá řada metod, které se využívají pro výběr zaměstnanců. V následujícím textu jsou popsány nejčastější z nich, ale i ty, které se využívají v praxi méně.

#### 1. Výběrový rozhovor (interview)

„Rozhovor je klíčovou metodou každého výběrového řízení.“ (Ambrossová, 2014)

Díky výběrovému rozhovoru ověřujeme předběžné úsudky o uchazeči, zjišťujeme jeho předpoklady a motivaci k práci. Oběma stranám přináší nezkreslené informace. V rozhovoru obě strany zjišťují, jak vzájemně ladí jejich požadavky a představy. Velkou roli ve výběrovém rozhovoru hraje také neverbální komunikace, díky které odhalujeme pocity a postoje druhého člověka, ale např. také jak moc se shoduje slovní výpověď uchazeče s jeho řečí těla (Dvořáková, 2012).

Výběrový rozhovor může mít různou podobu, kterou vybíráme podle typu pozice a fáze, ve které se výběrové řízení nachází (Koubek, 2014).

- **Screeningové interview (velmi krátké, 10-15 min)**
- **Nestrukturovaný, volný rozhovor**
- **Polostrukturovaný rozhovor**
- **Strukturovaný rozhovor**

#### **Strukturovaný rozhovor**

Obsahuje předem připravené otázky k určení profilu uchazeče. Tazatel má možnost porovnávat všechny kandidáty podle stejných kritérií, na druhé straně se mnohdy jedná o velmi známé a často kladené otázky a tazatel si na ně doma může připravit vhodné odpovědi. Příhodné je připravit si pár neočekávaných a nezvyklých otázek, právě díky nim jsou často odhaleny instinktivní reakce, které napoví o tazatelově osobnosti (Dvořáková et al., 2012).

#### **Polostrukturovaný rozhovor**

Je tvořen z jedné strany připravenými otázkami, které vedou průběh pohovoru, na straně druhé má ale tazatel možnost využít i formu nepřipravených otázek, které jej napadnou až v průběhu pohovoru. Často bývají tyto otázky využity k posouzení osobnostních charakteristik kandidáta. Forma polostrukturovaného rozhovoru je vhodná pro všechny tazatele.

## Nestrukturovaný rozhovor

V případě volně plynoucích pohovorů jsou obsah, postup i časový rámec utvářeny až v průběhu pohovoru. Často nejsou stanoveny ani cíle. Otázky pohovoru vznikají až v jeho průběhu, tudíž jsou často každému uchazeči položeny naprosto odlišné otázky. Nevýhodou nestrukturovaných rozhovorů je často subjektivní přístup, či položení nevhodných otázek, které se přímo nevztahují k nabízené profesi. Velmi častým pochybením je také sklouznutí k osobním otázkám.

Samotné požadavky pracovního místa určují, jaký rozhovor je efektivní vést. Rozhovory zjišťují jak schopnosti a dovednosti uchazeče, tak také jeho sociální charakteristiky i motivaci k práci. Počet kol rozhovorů závisí přímo na obsazované pozici. Někdy je dostačující jedno kolo výběrového řízení, jindy je potřeba řada kol (Dvořáková et al., 2012).

(Koubek et al., 2014) ve své knize popisuje také techniky **behaviorálních rozhovorů**. V těchto rozhovorech zjišťujeme, jaké chování může člověka dovést k určitým výsledkům. Behaviorální interview vychází z profilování, kde budoucí chování člověka je nejlépe odvoditelné od jeho chování v minulosti. Při těchto rozhovorech dochází k řešení konkrétní situace, uchazeč tedy nemá moc velkou možnost formulovat se do určité role.

Strach z výběrových rozhovorů často vede uchazeče k pocitu pod tlakem a ke stresu. Některé rozhovory jsou však přímo zaměřeny na vytvoření stresu u kandidátů. V takovém případě mluvíme o tzv. **stress interview**. Jedná se o speciální typ rozhovoru, ve kterém pomocí osvojených technik cíleně dostáváme uchazeče pod tlak. Cílem rozhovorů je přimět kandidáta, aby projevil svou pravou tvář, své „pravé já“. Vytvoření stresu není cílem samo o sobě, nýbrž prostředkem, jak se o uchazeči dozvědět podstatné a důležité informace (Koubek et al., 2014).

Dalším zajímavým typem pohovorů je také **panelový pohovor**. Jedná se o typ pohovoru, kdy je uchazeč dotazovaný před panelem posuzovatelů, komisí. Členové panelu jsou nejčastěji nadřízený obsazovaného pracovního místa, personalista a psycholog. Tato kombinace se také nejvíce doporučuje. Panelové pohovory jsou často využívány při obsazování náročnějších pracovních míst, jelikož umožňují objektivnější pohled na uchazeče. V mnoha případech také vyvolávají větší míru stresu, než pohovor mezi dvěma osobami (Koubek, 2015).

Dalšími velmi využívanými metodami výběrových rozhovorů jsou také **rozhovor jednoho s jedním (individuální rozhovor)**, či **rozhovor otevřený k ověření odborných znalostí** (Dvořáková et al., 2012).

Urban (2013) tvrdí, že „dobrá příprava rozhovoru umožňuje využít jeho omezený čas efektivně – získat informace, které k rozhodnutí potřebujeme.“

Níže jsou uvedeny kroky, které bychom neměli v přípravě opomenout:

- Podrobná znalost náplně obsazovaného místa
- Příprava otázek
- Seznámení se s životopisem uchazečů
- Volba prostředí

### **Fáze výběrového rozhovoru**

Výběrový rozhovor se skládá zpravidla z šesti následujících kroků:

- **uvítání kandidáta** - do této části řadíme nejen představení, ale také určitý neformální rozhovor, který slouží k uvolnění uchazeče. Rozhovor může být zaměřen např. na počasí, cestu na pohovor, problémy s nalezením místa pohovoru aj.,
- **shrnutí obsahu pozice** - osoba, která vede rozhovor, by měla stručně charakterizovat svou organizaci, popsat obsazované místo, jakého kandidáta organizace hledá a naznačit, jak bude celý rozhovor probíhat,
- **položení profesních otázek** - v této fázi rozhovoru jde především o uchazečovy schopnosti a dovednosti a otázky, vztahující se k dané pracovní pozici,
- **zjištění osobních vlastností uchazeče** - otázky kladené v této fázi odhalují širší předpoklady uchazeče – jeho povahové rysy, motivační zaměření, zvyklosti atd.,
- **prostor pro vyjádření a otázky uchazeče** - kandidát by měl mít prostor, aby během rozhovoru o sobě poskytl všechny informace, které pokládá za nezbytné a důležité. Současně by měl také položit několik otázek vztahujících se k místu a firmě jako takové – i tyto otázky vypovídají o jeho pracovních předpokladech včetně jeho motivace k práci,
- **uzavření rozhovoru** - ukončující fáze zahrnuje poděkování za uchazečův zájem a informování o dalším průběhu výběru (měli bychom kandidátovi oznámit, jaké jsou

případné další kroky výběru, kdy uchazeče firma vyrozumí o výsledcích popř. jakou formou). Organizace by samozřejmě měla tyto kroky i další vyjádření dodržet (Urban, 2013).

## **2. Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti**

Tyto testy se dělí do několika kategorií. Při výběru zaměstnanců mohou být uplatňovány tzv. **psychologické testy**, které se třídí do dvou velkých skupin:

- **Testy mentálních schopností neboli výkonové testy** - do této podskupiny řadíme testy inteligence, testy speciálních schopností, testy vědomostí a mnoho dalších (Čopíková et al., 2015).
- **Testy osobnosti** - druh těchto testů je zaměřen na známých a prověřených teoriích osobnosti, většinou má formu dotazníků. Jsou navrženy tak, aby prověřily osobnostní charakteristiky, povahové rysy a osobní preference (Dale, 2007).

## **3. Vzorky práce**

Prosté předvedení činnosti, kterou by měl uchazeč vykonávat. Tato metoda výběru dokáže dobře ukázat úroveň současné schopnosti uchazečů, ovšem znevýhodňuje začátečníky, kteří mají potenciál a časem by se mohli vypracovat na kvalitní úroveň, oproti zkušeným kandidátům (Bělohlávek, 2016).

## **4. Assessment centre**

AC není metodou samostatnou, nýbrž souhrnem metod, mezi něž řadíme simulační metody, interview, manažerské hry, psychodiagnostické testy a individuální a skupinová cvičení. Uchazeči jsou posuzováni skupinou hodnotitelů – manažerů a psychologů (Pechová et al., 2016).

Dle (Čopíková et al., 2015) základním bodem, na který se v AC zaměřujeme, je vzorek chování. Tento vzorek získáváme právě v modelových a zkouškových situacích.

Mezi nejčastější modelové a zkouškové situace patří:

- **Skupinové modelové situace**
- **Psychodiagnostické testy**
- **Individuální situace (prezentace, hraní rolí, řešení případových studií a rozhovor)**

## **5. Reference**

Jsou ústním či písemným vyjádřením jiných osob (bývalých nadřízených, známých odborníků aj.) o člověku. Reference mohou, či nemusejí být objektivní – záleží na tom, zda se na osobu, která reference podává, můžeme spolehnout. V tomto případě může být reference hodnotná. Mnohdy se ale stává, že nastane zkreslení informací z důvodu, že se např. referující snaží svého problémového pracovníka zbavit, nebo mu naopak nechce ublížit (Bělohlávek, 2016).

## **6. Grafologie**

Metodou grafologie zjišťujeme povahové rysy uchazeče na základě charakteristiky jeho písma (sklon písma, velikost a tvar písmen). Pro tuto metodu se uvádí jako vhodný delší rukopis napsaný za běžných okolností (Pechová et al., 2016).

## **7. Hodnocení 360°**

Spočívá v sebeposouzení a v anonymním posuzování ostatních pracovníků z řad nadřízených, pracovníků na stejné úrovni řízení, vybraných podřízených, ale také např. zákazníků. Účastník je hodnocen v různých kritériích (schopnost týmové spolupráce, zvládání kritických situací apod.) (Bělohlávek, 2016).

## **8. Zadání písemných úkolů**

Kandidátům na vedoucí pozice bývá předem zadáno zpracování určitého úkolu, který se vztahuje např. na hlavní změny ve firmě, pohled na budoucí strategii firmy či hlavní změny, které by v určité oblasti provedli (Urban, 2013).

## **9. Delegování**

Svým způsobem se také jedná o metodu výběru. V případě této metody jde o výběr zaměstnanců z vlastních řad, na kterých si vedoucí ověřuje schopnost plnit požadavky vyššího zařazení. Tato metoda podává poměrně dobrý obraz o schopnostech zaměstnance (Bělohlávek, 2016).

### **2.3.3. Rozhodnutí o přijetí**

Jakmile uchazeči absolvují výše zmíněné metody, přichází na řadu závěrečné rozhodnutí o nejlepším kandidátovi, tzn., proběhne finální výběr kandidátů, kteří nejlépe splňují stanovená kritéria (Čopíková et al., 2015).

Vybrat nejlepšího uchazeče není vždy jednoduché, existuje ale řada metod, díky kterým dokážeme lépe vyhodnotit úspěšnost pohovorů a vybrat nejlepšího kandidáta.

#### **1. Kvalitativní vyhodnocení**

Toto vyhodnocení si provádí každý hodnotitel samostatně, či v týmu. Jedná se o směs otázek, na které se hodnotitel snaží nalézt odpovědi a zjišťuje tak, koho by opravdu chtěl do své firmy přijmout, a koho ne. Při odpovídání na otázky hodnotitel vychází z informací, které mu poskytl uchazeč při výběrovém řízení, ale také bere v potaz to, jak na něj daný člověk zapůsobil.

Níže je uveden příklad otázek, které se pro vyhodnocení používají:

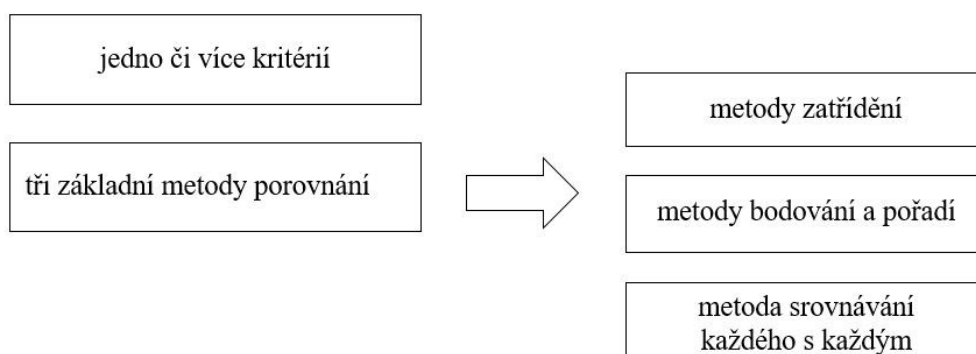
- Který uchazeč nejlépe ladí s naším firemním prostředím?
- Co vše víme o jednotlivých uchazečích?
- Komu nejlépe sedne samotná práce? Komu nevyhovuje?
- Jaké jsou rozdíly mezi jednotlivými uchazeči?
- Koho vlastně potřebujeme?
- Jak by to vypadalo, kdybychom přijali XY? Co vše by se dělo?

Jakmile jsou zodpovězeny všechny otázky, které máme k dispozici, měli bychom mít ucelenou představu o tom, jak bude každý z uchazečů ve firmě fungovat za půl roku, či za rok. Následně můžeme přikročit k použití kvantitativních metod.

#### **2. Kvantitativní vyhodnocení**

Ke srovnávání kandidátů se dostáváme, jakmile máme přehled o všech kandidátech. V zásadě uchazeče srovnáváme podle toho, jak naplňují jednotlivá kritéria, a vzájemně mezi sebou.

Při jejich srovnávání můžeme použít:



Obr. 2.4. Rozdělení metod vyhodnocení

Zdroj: Hroník (2007, s. 331)

Níže jsou rozebrány základní metody porovnávání.

### Metody zatřídění

Od těchto metod očekáváme zúžení okruhu kandidátů.

Jsou v zásadě dvě:

- **Metoda ANO-NE** – po absolvovaných pohovorech se ptáme, u koho máme zdůvodněné NE a kandidáty s největším počtem NE následně vyřazujeme.
- **Metoda A, B, C, D** – pomocí této metody roztrídíme kandidáty do několika skupin a následně rozhodujeme o těch kandidátech, které jsme zatřídili pod písmena A nebo B.

Mezi nimi pak rozhodujeme pomocí jiné metody.

- A - bezezbytku vyhovuje požadavkům
- B – vyhovuje s určitou výhradou
- C – nevyhovuje
- D – kvalitní kandidát, který je vhodný na jinou pozici

### Metody pořadí

- **Prosté pořadí** – tuto metodu je vhodné použít při menším počtu kandidátů, nebo při závěrečném srovnání 2-3 nejvýznamnějších kandidátů. Jedná se o prosté určování pořadí v jednom či více kritériích. Tato metoda je velmi intuitivní, pořadí vytváříme na základě našich očekávání, či představě o nejlepším kandidátovi.
- **Metoda bodování** – obvykle na stupnici 0-4, či 1-6 se snažíme průběžně bodovat jednotlivé kandidáty. Je třeba si jednoznačně vymežit, co která hodnota představuje.

## **Metody srovnávání každého s každým**

Při tomto srovnávání nejčastěji používáme metodu párového srovnávání, či metodu pro a proti.

- **Metoda párového srovnávání** – nejčastěji se využívá jako metoda ověřovací k metodě bodování. Pomocí této metody můžeme srovnat více kandidátů najednou v jednom či více kritériích. Konečným výsledkem je pořadí.
- **Metoda pro a proti** – obvykle jde o finální metodu, kterou využíváme při srovnání 2-3 nejvýznamnějších kandidátů. U každého kandidáta zvažujeme všechna jeho PRO a PROTI. Pomocí této metody dokážeme dobře shrnout podstatná zjištění (Hroník, 2007).

### **2.3.4. Nabídka zaměstnání**

Kandidátovi, který se ve výběru umístil jako první, je vhodné učinit nabídku. Ta může být ústní, nebo písemná – měla by obsahovat termín očekávaného nástupu a souhrn domluvených podmínek pozice, zejména finančních. S nabídkou bychom rozhodně neměli otálet, nikdy totiž nelze vyloučit, že uchazeč absolvuje pohovory i u dalších, konkurenčních zaměstnavatelů (Urban, 2013).

## **2.4. Hodnocení efektivity procesu získávání a výběru zaměstnanců**

Efektivnost celého procesu lze hodnotit dle řady ukazatelů:

- Počet uchazečů o zaměstnání / počet žadatelů pozvaných na pohovor
- Počet pohovorů / počet učiněných nabídek zaměstnání
- Počet nově přijatých zaměstnanců / počet posuzovaných uchazečů
- Průměrný počet dní obsazení pracovního místa
- Průměrná délka setrvání nově přijatého zaměstnance v pracovním poměru
- Přínos zaměstnance pro organizaci – míra spokojenosti s novým pracovníkem (Čopíková et al., 2015)

Náklady související s procesem získávání a výběru zaměstnanců

- Mzdové náklady
- Náklady na inzerci
- Náklady na komunikaci s úřadem práce



- Náklady na spolupráci s externími subjekty (personální agentura, grafolog, psycholog apod.)
- Administrativní náklady (kancelářské potřeby aj.) (Čopíková et al., 2015)

### **Shrnutí teoretické části**

Tato část bakalářské práce byla zaměřena zejména na teoretické poznatky z oblasti získávání a výběru zaměstnanců. V první řadě byly vysvětleny základní pojmy jako řízení lidských zdrojů, systém řízení lidských zdrojů a také byly popsány personální činnosti. Dále bylo podrobněji popsáno získávání zaměstnanců, především jednotlivé kroky procesu získávání zaměstnanců, zdroje získávání, používané metody aj. Následně byl podrobněji popsán i výběr zaměstnanců, zejména proces výběru, používané metody, výběrové řízení a jeho fáze. Nakonec byly popsány také možnosti vyhodnocení nejlepšího uchazeče a jejich rozdělení.

### **3. Charakteristika organizace**

V této kapitole je představena organizace XY, její předmět podnikání, historie, popis personálního útvaru a stručně popsány personální činnosti.

#### **3.1. Představení organizace**

Společnost XY je jednou z největších společností, provozujících maloobchodní síť supermarketů a hypermarketů po celé republice.

Je také největším zaměstnavatelem v ČR – v současnosti zaměstnává více než 17 500 zaměstnanců na všech pobočkách po celé republice.

##### **3.1.1. Předmět podnikání**

Předmětem podnikání společnosti XY je zejména:

- prodej potravinářského a nepotravinářského zboží, lihovin
- mlékárenství, pekařství, řeznictví a uzenářství
- prodej oblečení

#### **3.2. Historie organizace**

Společnost XY působí na trhu od roku 1990, v tomto roce se organizace stala vůbec prvním zahraničním obchodním řetězcem, působícím na českém trhu. V roce 1991 společnost otevřela svůj první supermarket v Jihlavě a v roce 1999 již vlastnila celou síť supermarketů a hypermarketů. Přelomový rok, díky kterému společnost upevnila své postavení na českém trhu, nastal v roce 2005, kdy společnost převzala 57 prodejen jiné společnosti. V roce 2009 došlo také ke sjednocení názvů supermarketů i hypermarketů, za účelem jednotného prezentování.

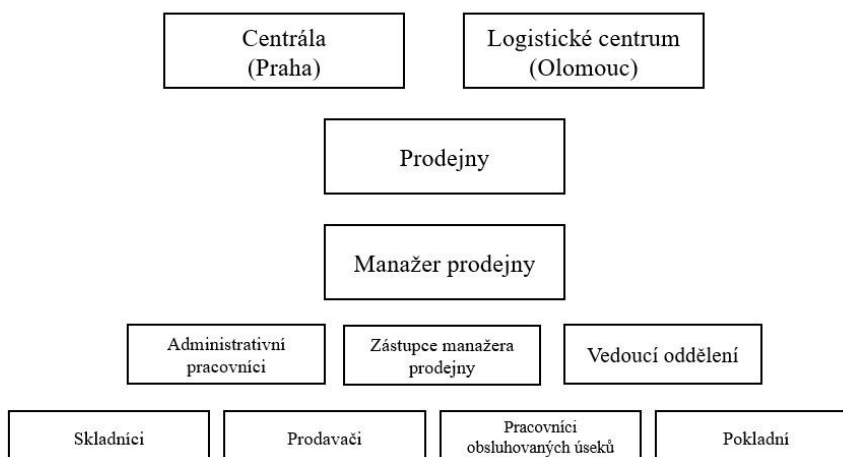
Nyní společnost vlastní přes 300 prodejen a řadí se tak mezi lídry maloobchodního trhu v České republice. Zaměstnává přes 10 000 zaměstnanců, čímž patří mezi největší zaměstnavatele v zemi. Na svých prodejnách společnost nabízí 4 vlastní značky produktů.

### 3.3. Stav zaměstnanců zkoumané pobočky

Skutečný stav zaměstnanců k 31. 12. 2017 činil 99 provozních a obsluhujících pracovníků, z toho 87 na HPP a 12 zaměstnaných brigádně.

### 3.4. Vedoucí útvar pobočky

Vedoucí útvar pobočky je tvořen manažerem prodejny, zástupcem manažera prodejny, dvěma administrativními pracovníci a třemi vedoucími oddělení. Manažer prodejny zastává v mnoha okolnostech funkci personálního útvaru. Hlavní personální útvar sídlí v Praze na centrále, kde také probíhají hlavní rozhodnutí, včetně dokumentace všech formulářů a archivace dat o zaměstnancích. Mnoho personálních činností však mají v kompetencích manažeri jednotlivých prodejen.



Obr. 3.1 Zjednodušená organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi hlavní činnosti manažera prodejny patří:

- získávání nových uchazečů
- vedení výběrových řízení s uchazeči
- přijímání a uvolňování pracovníků
- adaptace nových pracovníků
- školení zaměstnanců
- spolupráce s úřadem práce a finančním úřadem
- přihlašování, odhlašování a evidence zaměstnanců na Okresní správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně

## **4. Popis a analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**

### **4.1. Získávání zaměstnanců**

Získávání nových zaměstnanců mezi provozní a obsluhující pracovníky probíhá převážně z externího prostředí. V případě vedoucích a administrativních pozic jsou volná místa prvotně obsazována z interního prostředí, stávajícími a vhodnými zaměstnanci.

#### **4.1.1. Zdroje získávání zaměstnanců**

##### **Zdroje z externího prostředí:**

- lidé vedení na úřadu práce, kteří by se rádi ucházeli o práci
- absolventi na všech stupních škol
- lidé, kteří by rádi změnili dosavadní pracovní pozici
- lidé v důchodovém věku, kteří si chtějí přivydělat

##### **Zdroje z vnitřního prostředí:**

- stávající zaměstnanci, jejichž kvalifikace či schopnosti nejsou na daném pracovním zařazení zcela využity
- ženy po mateřské či rodičovské dovolené
- zaměstnanci zvyšující si kvalifikaci

##### **Forma uveřejnění nabídky na trhu práce**

- webové stránky společnosti
- úřad práce
- vývěska v kanceláři vedení
- rozhlas na prodejně
- tiskoviny na prodejně (letáčky, plakáty)
- inzerce v médiích (internet + intranet, televizní reklamy)
- inzerce ve vlastním tisku (letáky)
- personální agentury

## **4.1.2. Proces získávání zaměstnanců**

### **1. Analýza potřeby obsazení pracovního místa**

Identifikace potřeby nové pracovní síly je základním předpokladem celého procesu získávání zaměstnanců. Ve společnosti XY se tato potřeba odvíjí nejen od fluktuace stávajících zaměstnanců, ale také dle ročního období. Velmi výrazná potřeba získávání nových pracovníků nastává zejména v letních měsících (červenec, srpen), v době dovolených. V tuto dobu jsou přijímáni pracovníci zejména na dohodu o provedení práce, jedná se o tzv. sezónní pracovníky. Dalším výrazným obdobím, kdy potřeba nových pracovníků stoupá, je doba vánoční.

### **2. Alternativy pokrytí pracovního místa**

Rozhodování o tom, zda bude nové pracovní místo pokryto pracovní silou na plný úvazek, částečný úvazek, či budou pro období zvýšené poptávky využiti pracovníci, zaměstnaní na pracovní dohody (přivydělávající si studenti, maminky na mateřské či rodičovské dovolené, důchodci aj.).

### **3. Plánování strategie získávání a výběru**

V rámci strategie je rozvržen časový harmonogram procesu, jsou vymezeny náklady i metodika, která bude použita.

### **4. Zpracování nabídky pracovního místa**

Jakmile je rozhodnuto o předchozích bodech, přichází na řadu zpracování inzerátu. Pracovník personálního útvaru zformuluje informace o nabízeném pracovním místě, požadavcích na pracovníka, informace o společnosti, mzdě, zaměstnaneckých výhodách aj., následně uvede způsob, jakým by se měl uchazeč přihlásit a potřebné dokumenty, které by měl přiložit k přihlášce. Následně je rozhodnuto o formách zveřejnění inzerátu.

### **5. Zveřejnění nabídky**

Formy a četnost zveřejnění nabídky vždy záleží na nabízené pracovní pozici. Nabídka volného pracovního místa je vždy zveřejněna na webových stránkách organizace a interním portálu. Další formy uveřejnění na externím či interním trhu se odvíjejí podle typu pracovního místa a data, do kterého by bylo vhodné pozici obsadit.

## Dokumenty požadované od uchazečů

Nejčastějšími dokumenty, které požaduje zaměstnavatel od potenciálních pracovníků, jsou životopis a dotazník. Tyto dokumenty požaduje zaměstnavatel na všechny provozní pozice. Při přijímání na vedoucí pozice je po uchazečích požadován také motivační dopis.

- **Životopis** – společnost XY nespecifikuje, jakou formou má být životopis vypracován, je tedy možné použít všechny typy – strukturovaný, polostrukturovaný a volný.
- **Dotazník** – souvisle s podáním životopisu vyplňuje každý uchazeč také dotazník, buďto osobně přímo na pobočce, nebo elektronickou formou na internetových stránkách organizace. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 2.
- **Motivační dopis** – dokládají spolu s životopisem uchazeči, hlásící se na vedoucí a administrativní pozice. Vysvětlují v něm důvody jejich zájmu o nabízenou práci, své schopnosti, dovednosti a také, proč jsou ideálními kandidáty zrovna oni.

## 4.2. Výběr zaměstnanců

Výběr probíhá na základě stanovených kritérií dle obsazovaného pracovního místa a potřeb firmy.

### 4.2.1. Proces výběru zaměstnanců

#### 1. Předvýběr (roztrídění žádostí)

Pověřený vedoucí pracovník či manažer prodejny provede analýzu dat ze všech životopisů a porovná je s požadavky na pracovní místo. Následně žádosti rozdělí na vhodné, přijatelné a nevhodné. Vhodní uchazeči jsou následně pozváni k výběrovému řízení.

#### 2. Příprava a plánování pohovoru

Podle počtu uchazečů, pozvaných k výběrovému řízení, probíhá celkové plánování pohovoru (časový rámec pohovoru, průběh pohovoru, osoby zúčastněné při pohovoru, počet kol, metody pohovoru aj.).

### 3. Výběrový pohovor s vybranými kandidáty

Výběrovým řízením jsou obsazována zpravidla všechna pracovní místa ve společnosti. Výjimkou mohou být uchazeči z interního prostředí, kteří již ve firmě mají zkušenosti, pracovali v ní a vedoucí je zná. Jedná se např. o přechod z brigádnické pozice na HPP.

Výběrový pohovor na pozice **provozních pracovníků** probíhá zpravidla formou osobního pohovoru s manažerem prodejny. Manažer prodejny při pohovoru nejprve prezentuje základní informace o společnosti a nabízeném pracovním místě, poté požádá kandidáta, aby se představil a řekl něco o sobě, a následně pomocí připravených, i nepřípravených otázek zjišťuje, zda kandidát odpovídá požadavkům na dané pracovní místo.

Výběrový pohovor na **administrativní pozice** probíhá za účasti pracovníka řízení lidských zdrojů a liniového manažera. Ve většině případů probíhá také formou osobního pohovoru.

V případě přijímání na **manažerské pozice**, či **pozice specialistů** je osobní pohovor doplněn o další metody výběrového řízení. Využívá se individuální či skupinové assessment centrum, zpracování případové studie, psychodiagnostika aj. Výběrové řízení probíhá v rámci několika kol.

Hlavním cílem výběrového řízení je obsadit nabízené pracovní místo uchazečem, který nejlépe splňuje stanovená kritéria pro vykonávanou práci, má nejlepší odborné znalosti a osobnostní předpoklady a také případné ambice pro další kariérní růst.

V průběhu výběrového řízení se hodnotí kandidátova způsobilost vykonávat určitou pracovní činnost na obsazovaném místě, orientace v dané problematice, schopnost spolupráce, začlenění se do kolektivu a také přínos pro firmu. Konkrétní způsob vedení pohovoru, jeho podoba a počet zúčastněných osob při pohovoru vždy závisí na obsazovaném pracovním místě.

Rozhodnutí o přijetí zaměstnance je v pravomoci manažera prodejny, v případě vyšších pozic také v roli personalistů, po ukončení výběrového řízení jsou rovněž všichni účastníci vyrozuměni o výsledku řízení.

#### **4. Výběr nejvhodnějšího kandidáta**

Po důkladném zhodnocení všech zúčastněných je vybrán nejvhodnější kandidát, vzhledem k obsazované pozici.

#### **5. Nabídka nejvhodnějšímu kandidátovi**

Vybranému kandidátovi je učiněna nabídka zaměstnání a následně jsou s ním projednány podmínky nástupu.

#### **6. Informování neúspěšných kandidátů**

Pověřený pracovník informuje neúspěšné kandidáty o výsledku výběrového řízení prostřednictvím telefonického hovoru, popř. emailem.

#### **7. Příprava pracovně – právních podkladů**

Administrativní pracovník připraví veškeré pracovně – právní dokumenty související s nástupem pracovníka do zaměstnání.

Při přijímání nových zaměstnanců patří mezi dokumenty potřebné k nástupu zaměstnance například:

- osobní dotazník
- doklady o nejvyšším dosaženém vzdělání a kvalifikaci
- potvrzení o zaměstnání (zápočtový list), případně potvrzení o evidenci na úřadu práce
- doklad o provedené vstupní lékařské prohlídce
- podepsané prohlášení o evidenci u příslušné zdravotní pojišťovny
- platný potravinářský průkaz

Při nástupu do zaměstnání společnosti XY zaměstnanec podepisuje tyto dokumenty, o kterých je zároveň proškolen:

- pracovní smlouva, příp. dohoda o provedení práce, či dohoda o pracovní činnosti
- dohoda o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování (v případě pozic, kde zaměstnanec manipuluje s peněžními prostředky)
- zásady profesionálního chování (tzv. etický kodex)
- domovní řád pro osoby pohybující se v prostorách provozovaných společností XY
- poučení o BOZP



### 4.3. Vlastní pozorování – účast na výběrovém pohovoru

Jelikož jsem ve společnosti XY pracovala téměř 3 roky brigádně, mohu zhodnotit proces výběrového řízení i z osobního hlediska, jakožto uchazeče o zaměstnání.

Mé výběrové řízení se konalo ve stejný den, kdy jsem se do společnosti o něj přišla ucházet. Jelikož jsem se trefila do doby, kdy byla zrovna paní manažerka na prodejně, zavolala si mě ihned. Myslím si, že v mnoha ohledech je tento způsob „nepřipravenosti“ dobrý, neboť manažer, či jakýkoliv vedoucí, má větší šanci poznat osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho reakce, způsob chování i to, jak uchazeč dokáže improvizovat a komunikovat bez přípravy.

Absolvovala jsem osobní pohovor, který vedl manažer prodejny, dále byli také v místnosti přítomni dva vedoucí týmů. Strukturu osobního pohovoru bych popsala jako téměř nestrukturovanou, otázky se vyvíjely v závislosti na předešlé, občas naprosto odbočovaly od nabízené práce.

Osobní pohovor trval cca 10 – 15 minut. Atmosféra byla velmi příjemná, vedoucí pohovoru nechávala dostatek prostoru pro dotazy, které vždy s přesností zodpověděla. Co bych vytkla, byla společná kancelář, do které neustále přicházeli a odcházeli pracovníci z různých oddělení, ptali se vedoucího na pracovní otázky a vstupovali tak do vedeného pohovoru a to nepůsobilo nejlépe. Také byl v kanceláři poměrně hluk a chaos. Pohovor vedla celou dobu paní manažerka, na dotazy pak odpovídali všichni přítomní. Co se týče pořadí otázek, nejprve byly položeny otázky mě jakožto uchazeči, teprve poté byl sdělen obsah práce, podmínky práce a další. Postup bych zvolila určitě opačný. Nejprve představení společnosti, nabízené práce, poté zjišťování zkušeností a dovedností uchazeče a nakonec objasnění podmínek v případě nástupu.

Po pohovoru jsem si s sebou odnesla tyto informace:

- typ dohody uzavřené v případě nástupu
- období případného nástupu
- hodinová mzda
- rozvržení pracovní doby (možnost volitelnosti směn, volné dny atd.)
- možnost ukončení dohody
- typ vykonávané práce
- potřebné pomůcky pro výkon práce (firemní oblečení v den nástupu, možnost šaten atd.)

Informace o úspěšnosti jsem se dozvěděla ještě tentýž den prostřednictvím telefonického kontaktu, bylo mi nabídnuto okamžité nastoupení.

#### **4.4. Dotazníkové šetření**

Aby bylo možné získat ucelenou představu o tom, jak probíhá proces získávání a výběru ve vybrané organizaci, byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Byl vytvořen dotazník, který byl následně rozdán zaměstnancům na prodejně. Dotazník vyplňovali zaměstnanci na pozicích pokladní, prodavač specialista, skladník, a pro srovnání také někteří vedoucí pracovníci, kteří se ovšem na svá místa vypracovali postupně, a tudíž probíhal jejich pohovor při nástupu obdobně jako u ostatních zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno zejména na zaměstnance, kteří nepracují v organizaci příliš dlouho, a tudíž si pamatují a vybavují, jak jejich výběrové řízení probíhalo. Nicméně aby rozdělování dotazníků nebylo pro manažera příliš obtížné, byl dotazník rozdán všem zaměstnancům, kteří sdělili, že si ještě dané informace pamatují. Z tohoto důvodu se v dotazníkovém šetření objevují i zaměstnanci, kteří pracují v organizaci déle než 5 let. Dohromady bylo rozdáno 60 dotazníků, z toho 54 bylo řádně vyplněno a navraceno, návratnost tedy činila 90 %. Dotazník se skládá z 24 otázek, z toho je jedna otázka otevřená, zbylé pak polouzavřené či uzavřené. Otázky se týkají ucházení se o pracovní pozice a průběhu výběrového řízení. Dotazník je anonymní a je uveden v příloze č. 1.

##### **4.4.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření**

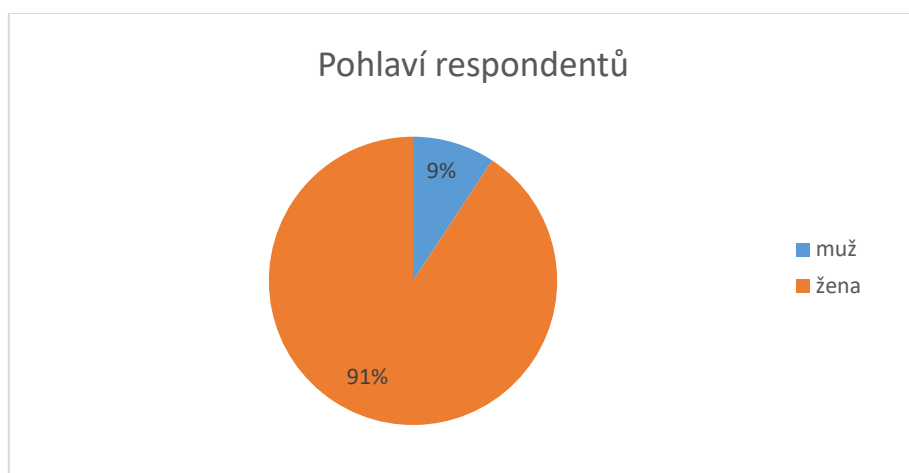
Po obdržení dotazníků bylo provedeno jejich vyhodnocení a získaná data byla zaznamenána do tabulek v počítačovém programu Microsoft Excel. Následně byly vytvořeny grafy k jednotlivým otázkám. Procenta jsou zaokrouhlena na desetiny tak, aby výsledný součet všech možností byl 100 %. Získaná data byla také zaznamenána do kontingenčních tabulek, ve kterých je možné lépe zhodnotit výsledky v závislosti na pohlaví dotazovaných, vykonávané pozici i délce pracovního poměru v dané organizaci. Výsledné tabulky jsou uvedeny v příloze č. 3.

Nejprve jsou uvedeny tři identifikační otázky, pro získání představ o struktuře pracovníků v organizaci a následně jsou uvedeny otázky, týkající se procesu získávání a výběru zaměstnanců.

### 1. Identifikační otázka: Jaké je Vaše pohlaví?

Otázka se týkala pohlaví dotazovaných. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.1.

Graf 5.1 Pohlaví respondentů



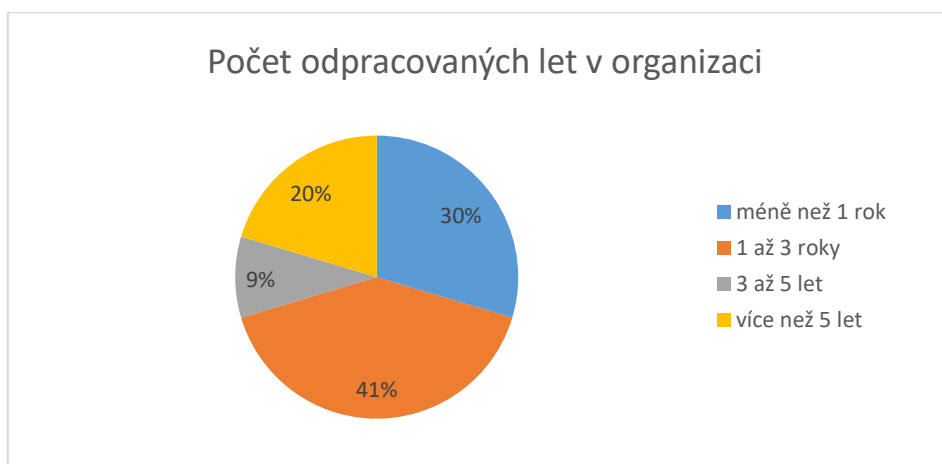
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze vidět, že převážná část respondentů byly ženy, konkrétně celých 91 % (49) dotazovaných. Zbýlých 9 % (5) respondentů tvořili muži.

### 2. Identifikační otázka: Jak dlouho pracujete v této organizaci?

Tato otázka byla zaměřena na to, jak dlouho pracují zaměstnanci ve zkoumané organizaci. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.2.

Graf 5.2 Počet odpracovaných let v organizaci



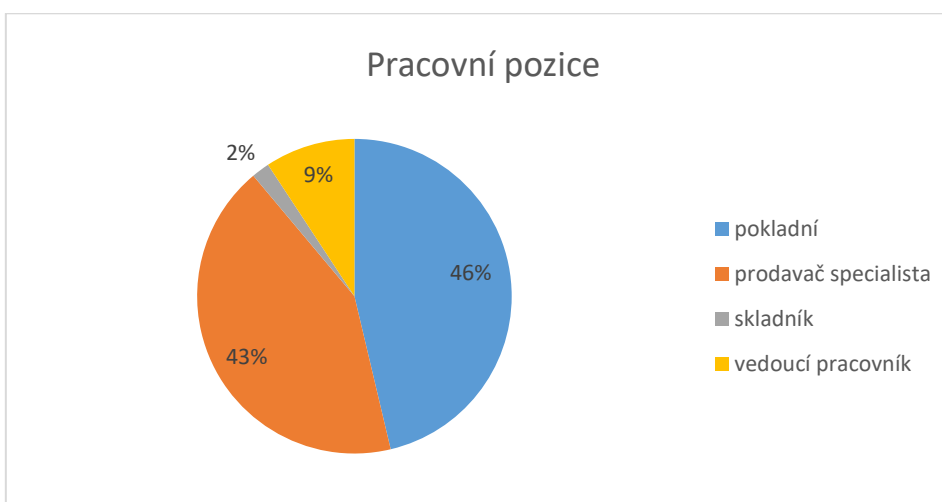
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze vidět, že největší část respondentů byla tvořena nově příchozími do firmy, konkrétně 30 % (16) respondentů bylo ve společnosti zaměstnáno méně než 1 rok, 41 % (22) dotazovaných pracovalo v organizaci 1 až 3 roky, 9 % (5) dotazovaných bylo ve společnosti zaměstnáno v období 3 až 5 let a 20 % (11) dotazovaných bylo zaměstnáno ve firmě déle než 5 let.

### Identifikační otázka č. 3: Na jaké pozici pracujete?

Touto otázkou bylo zjišťováno, na jaké pozici respondenti pracují. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.3.

Graf 5.3 Pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

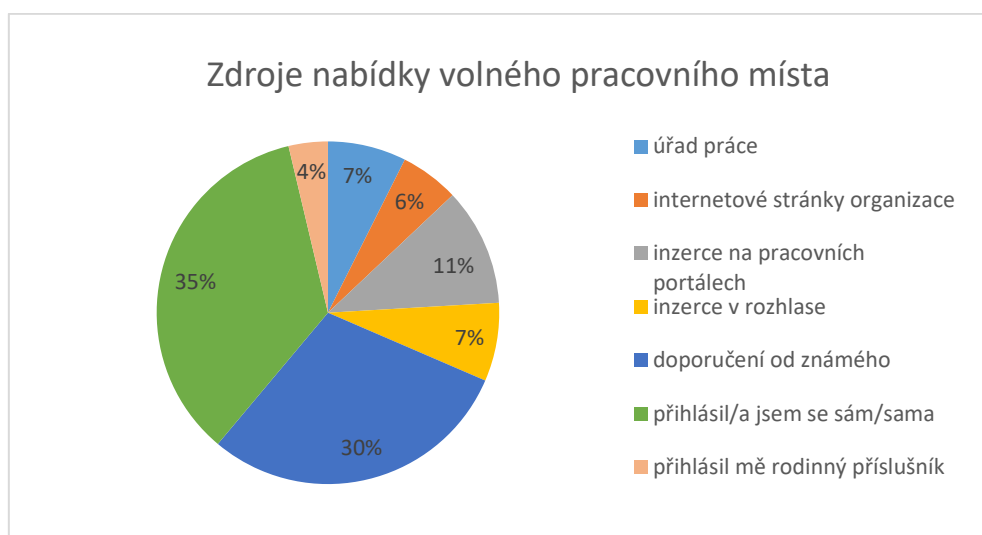
Z grafu lze vidět, že největší vzorek respondentů tvořili pracovníci z řad pokladních a prodavačů. 46 % (25) dotazovaných bylo zaměstnáno na pozici pokladní, 43 % (23) pracovalo jako prodavač specialista, 9 % (5) dotazovaných tvořili vedoucí pracovníci a jeden (2 %) dotazovaný byl z pracovní pozice skladník.

Následující otázky se týkají procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci.

### Otázka č. 1 Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa?

První otázka byla zaměřena na to, odkud se uchazeči dozvěděli o nabídce volného pracovního místa, konkrétně z jakých zdrojů získali informace. Výsledky otázky jsou uvedeny níže v grafu 5.4 a v tabulce č. 1 viz příloha č. 3.

Graf 5.4 Zdroje nabídky volného pracovního místa



Zdroj: Vlastní zpracování

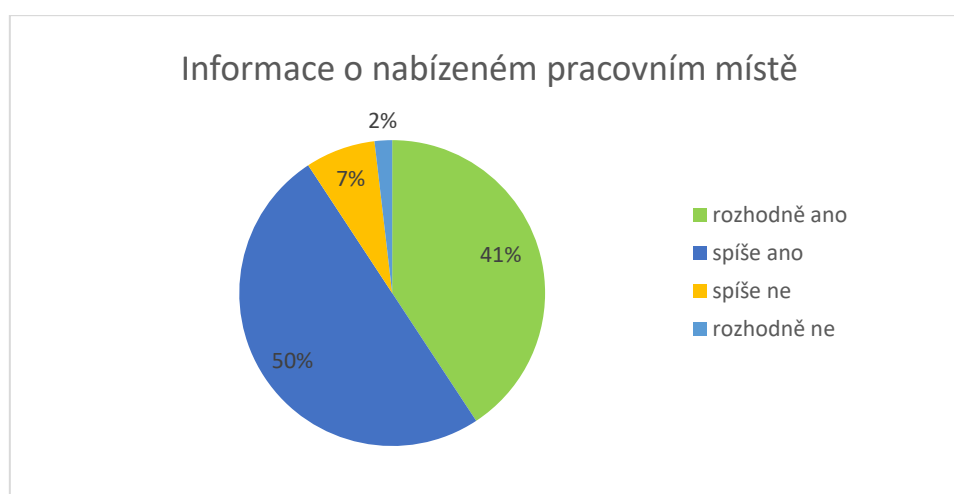
Z grafu lze vidět, že nejčastějším zdrojem, využívaným při hledání práce je angažovanost samotných uchazečů, kteří navštívili danou prodejnu osobně a zajímali se o možnost zaměstnání. Tuto odpověď zvolilo 35 % (19) dotazovaných. Druhou nejčastěji využívanou variantou bylo pak doporučení od známé osoby, kterou zvolilo 30 % (16) dotazovaných. Třetí možnost, a sice zdroj inzerce na pracovních portálech, zvolilo 11 % (6) dotazovaných. 7 % (4) dotazovaných se o nabídce volného pracovního místa dozvědělo přes úřad práce a také inzerce v rozhlase, přímo na prodejně. O procento méně uchazečů (3) objevilo nabídku práce přes internetové stránky organizace. Poslední možností, kterou uvedlo

4 % (2) dotazovaných byl jiný způsob, konkrétně se v obou případech jednalo o informaci o volném pracovním místě ze strany rodinného příslušníka.

### Otázka č. 2 Byla pro Vás pracovní pozice dostatečně popsána a specifikovaná?

V druhé otázce bylo zjišťováno, zda pozice, o kterou se dotazovaní ucházeli, byla dostatečně určená a specifikovaná, zda z popisu bylo jasné, o jakou práci se jedná, co je předmětem nabízené práce, jaké jsou podmínky pro její vykonávání apod.

Graf 5.5 Informace o nabízené pracovní pozici



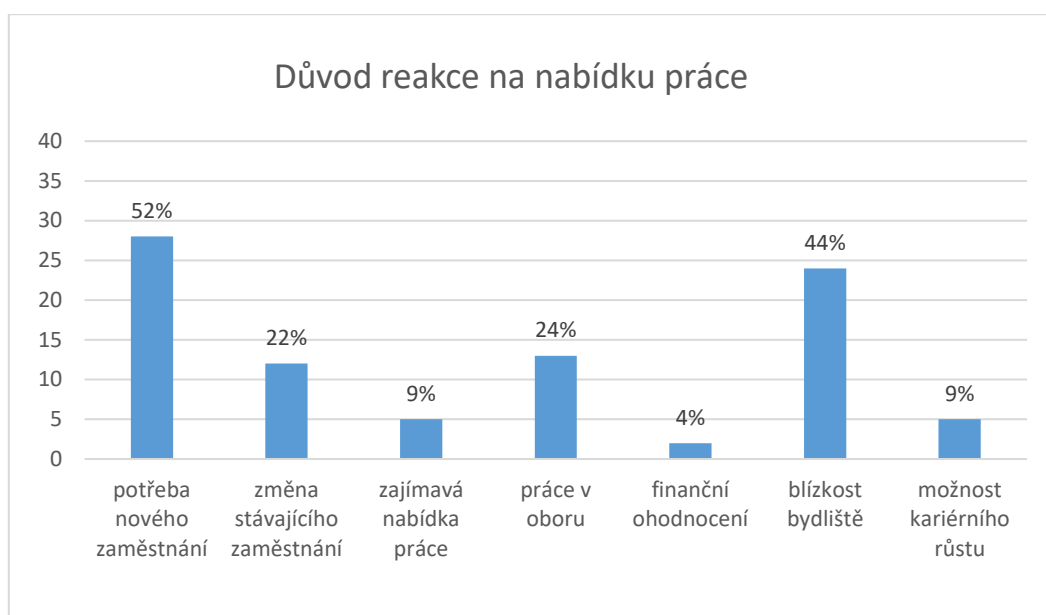
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je možné vidět, že většina dotazovaných byla s poskytnutými informacemi o pracovním místě spokojena. 41 % (22) dotazovaných odpovědělo, že informace o daném pracovním místě pro ně byly rozhodně dostačující. Pro polovinu dotazovaných (27) pak poskytnuté informace byly spíše dostačující, 7 % (4) dotazovaných vnímají informace o nabízeném pracovním místě jako spíše nedostačující a jeden uchazeč (2 %) s informacemi naprosto nebyl spokojen.

### Otázka č. 3 Z jakého důvodu jste reagoval/a na tuto nabídku?

Ve třetí otázce bylo zjišťováno, co vedlo uchazeče k tomu, aby se přihlásili právě na danou pozici. V případě této otázky dotazovaní mohli zvolit více odpovědí. Výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.6 a v kontingenční tabulce č. 3 v příloze č. 3.

Graf 5.6 Důvod reakce na nabídku pracovního místa



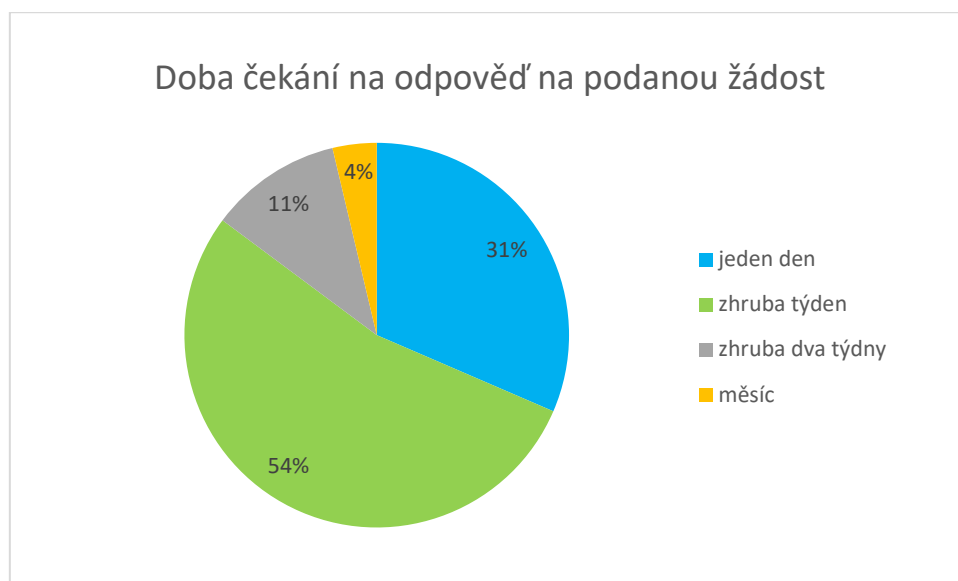
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět z grafu uvedeného výše, nejčastěji lidé reagovali na nabídku zaměstnání z důvodu, že nové zaměstnání potřebovali. Takto odpovědělo přesně 52 % (28) dotazovaných. Druhým nejčastějším důvodem pro reakci na nabídku práce ve zkoumané organizaci byla blízkost bydliště. Tuto možnost zvolilo 44 % (24) dotazovaných. 24 % (13) dotazovaných reagovalo na nabídku práce z důvodu, že nabízená práce byla v jejich oboru. 22 % (12) dotazovaných reagovali na nabídku práce z důvodu změny stávajícího zaměstnání. 9 % (5) uchazečů se zdála nabídka práce zajímavá a také si nabízenou práci zvolili z důvodu možnosti kariérního růstu. Nejméně dotazovaných a to pouze 4 % (2), reagovalo na nabídku z důvodu, že se jim líbilo nabízené finanční ohodnocení.

#### **Otázka č. 4 Jak dlouho trvalo, než jste obdržel/a odpověď na Vaši žádost o volné pracovní místo?**

Prostřednictvím této otázky bylo zjišťováno, jak dlouho zaměstnanci čekali na odpověď od doby podání žádosti na nabízené pracovní místo. Výsledky jsou uvedeny v grafu níže a podrobněji jsou rozepsány v tabulce č. 4, viz příloha č. 3.

Graf 5.7 Doba čekání na odpověď na podanou žádost



Zdroj: Vlastní zpracování

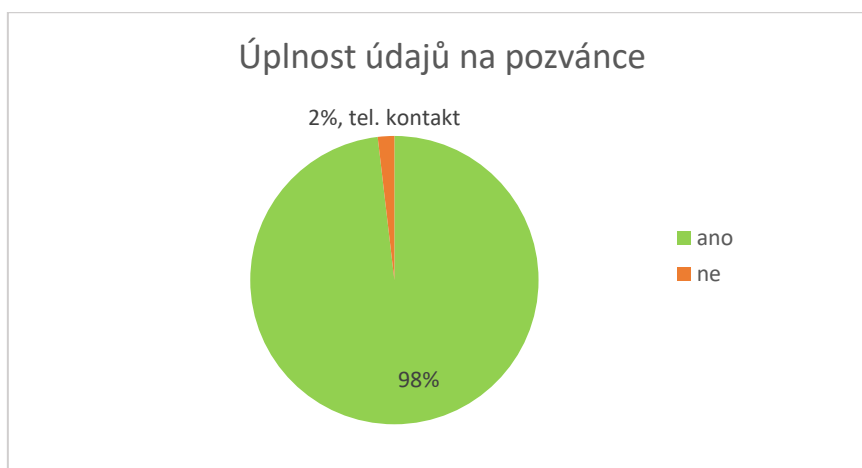
Z grafu lze vidět, že většina dotazovaných dostala odpověď poměrně rychle, tudíž že se vedení snaží třídit žádosti průběžně a taktéž i průběžně kontaktuje uchazeče. 31 % (17) dotazovaných dokonce obdrželo odpověď do jednoho dne od podání žádosti. Přes polovinu (54 %) dotazovaných (29) kontaktovalo vedení společnosti zhruba do týdne od podání žádosti. 11 % (6) dotazovaných odpovědělo, že čekalo na odpověď zhruba 2 týdny. 4 % (2) dotazovaných pak čekalo na odpověď okolo měsíce.

**Otázka č. 5 Byly v pozvánce k pohovoru uvedeny všechny potřebné informace (místo a čas konání, požadované dokumenty apod.)?**

V této otázce bylo zjišťováno, zda pozvánka k výběrovému řízení obsahovala všechny potřebné informace, týkající se výběrového pohovoru. Dotazovaní měli možnost v případě zvolení odpovědi ne, napsat co jim na pozvánce chybělo. Výsledky jsou uvedeny v grafu č. 5.8 níže a v tabulce č. 5 v příloze 3.



Graf 5.8 Úplnost údajů na pozvánce



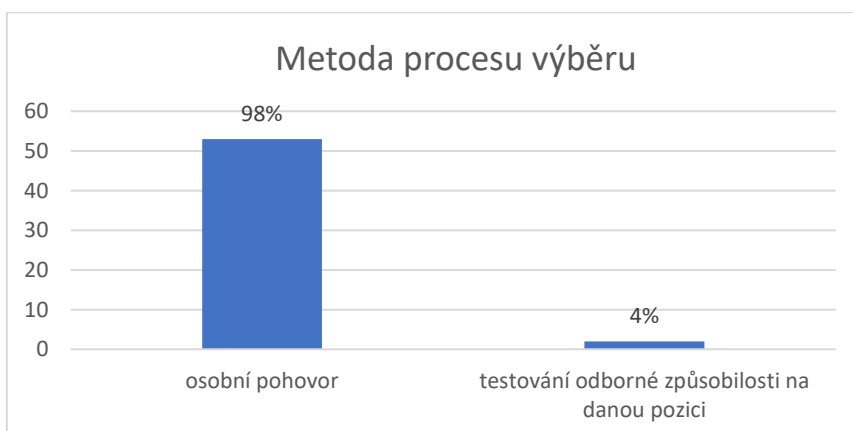
Zdroj: Vlastní zpracování

S údaji na pozvánce nebyl spokojen pouze jeden dotazovaný vedoucí pracovník (2 %), který by do pozvánky doplnil telefonický kontakt. Jinak všichni zbývajících dotazovaných (98 %) odpověděli, že byly všechny potřebné údaje na pozvánce sděleny.

#### Otázka č. 6 Jakou metodu výběru jste absolvoval/a?

V této otázce měli dotazovaní možnost zvolení dvou nejčastějších metod výběru, které se využívají v dané organizaci, v případě třetí možnosti pak mohli zvolit, zda se případně účastnili i jiné formy výběrového řízení. V případě této otázky dotazovaní mohli zvolit více odpovědí.

Graf 5.9 Metoda procesu výběru



Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že výběrové řízení formou osobního pohovoru absolvovalo 98 % (53) dotazovaných. 4 % (2) dotazovaných odpovědělo, že absolvovalo výběrové řízení formou testování odborné způsobilosti, konkrétně se jednalo o předvedení činnosti, kterou by v případě přijetí vykonávali. Žádný z dotazovaných nezvolil jinou metodu výběru.

#### **Otázka č. 7 Kolika výběrových pohovorů jste se zúčastnil/a?**

Společně s metodou výběrového řízení, kterou dotazovaní absolvovali, bylo také zjišťováno, kolika výběrových pohovorů se zúčastnili. Výsledky jsou uvedeny v grafu č. 5. 10 níže a také v kontingenční tabulce č. 7 viz příloha č. 3.

Graf 5.10 Počet výběrových pohovorů



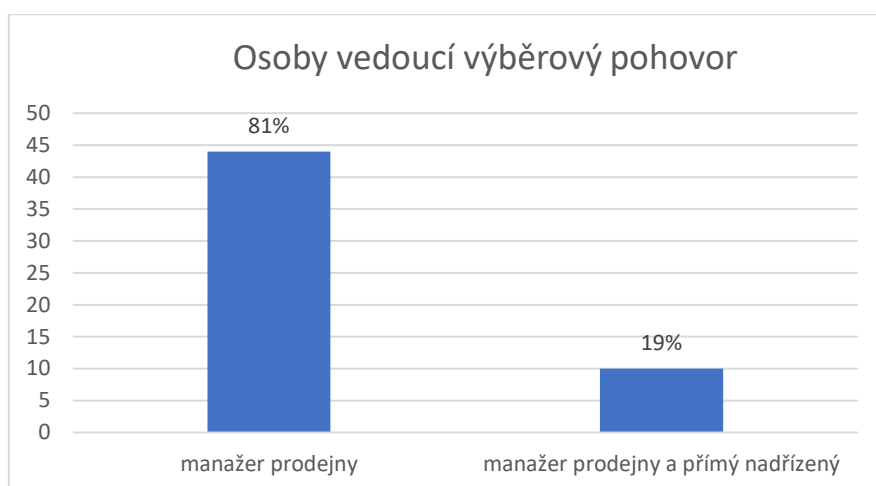
Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř všichni zaměstnanci ze zkoumané společnosti se zúčastnili pouze jednoho výběrového pohovoru. Takto odpovědělo 98 % (53) dotazovaných. Pouze jeden uchazeč (2 %) se zúčastnil více než jednoho pohovoru, konkrétně dvou. Větší počet než dva pohovory neabsolvoval žádný z dotazovaných.

#### **Otázka č. 8 Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru?**

I v této otázce měli dotazovaní možnost označit více odpovědí. Pomocí této otázky bylo zjišťováno, zda byl u pohovoru přítomen pouze manažer prodejny, nebo i jiné vedoucí osoby. Výsledky jsou zaznamenány v grafu č. 5.11 níže a v tabulce č. 8 viz příloha č. 3.

Graf 5.11 Osoby vedoucí výběrový pohovor



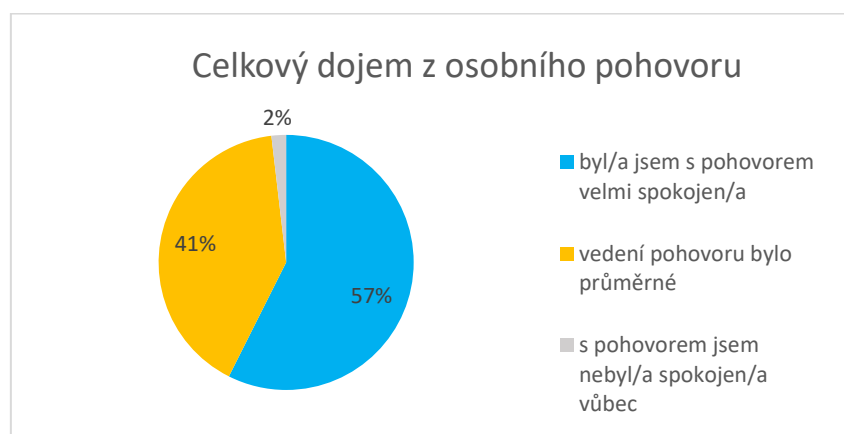
Zdroj: Vlastní zpracování

Celých 81 % (44) dotazovaných uvedlo, že jejich pohovor probíhal pouze za přítomnosti manažera prodejny. V případě zbylých 19 % (10) dotazovaných byl u výběrového řízení přítomen spolu s manažerem prodejny také přímý nadřízený. Žádná z dotazovaných osob neuvedla jinou osobu, která by se výběrového řízení účastnila.

#### Otázka č. 9 Jak byste popsal svůj osobní pohovor?

Jelikož všichni dotazovaní absolvovali metodu výběru formou osobního pohovoru, ve většině případů pouze s manažerem prodejny, bylo v této otázce zkoumáno, zda byli s vedením pohovoru spokojeni či nikoliv. Dotazovaní měli na výběr ze tří možností a výsledky jsou uvedeny níže v grafu 5.12 a v tabulce č. 9 viz příloha č. 3.

Graf 5.12 Celkový dojem z osobního pohovoru



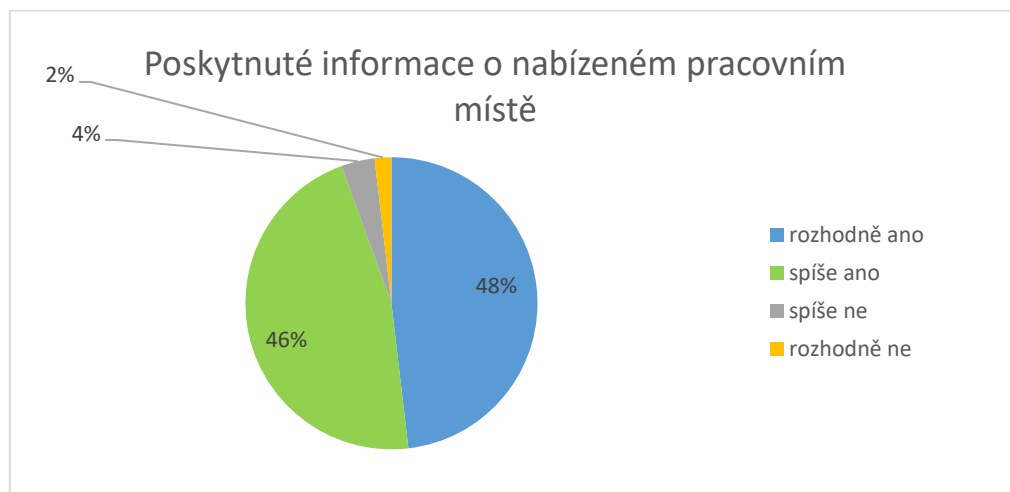
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků lze vidět, že více než polovina uchazečů byla s pohovorem velmi spokojena, konkrétně tuto odpověď zvolilo 57 % (31) dotazovaných. Téměř celá zbývající část, 41 % (22) dotazovaných vnímá pohovor jako průměrný. Jediný (2 %) dotazovaný uvedl, že s vedením pohovoru nebyl spokojen vůbec.

#### Otázka č. 10 Byl/a jste dostatečně seznámen/a s nabízeným pracovním místem?

Tato otázka byla zaměřena na oblast výběrového řízení, konkrétně, zda byli uchazeči dostatečně seznámeni a informováni o nabízeném pracovním místě, o jeho výhodách i nevýhodách. Výsledky jsou uvedeny v grafu č. 5.13 níže a v tabulce č. 10 v příloze č. 3.

Graf 5.13 Poskytnuté informace o nabízeném pracovním místě



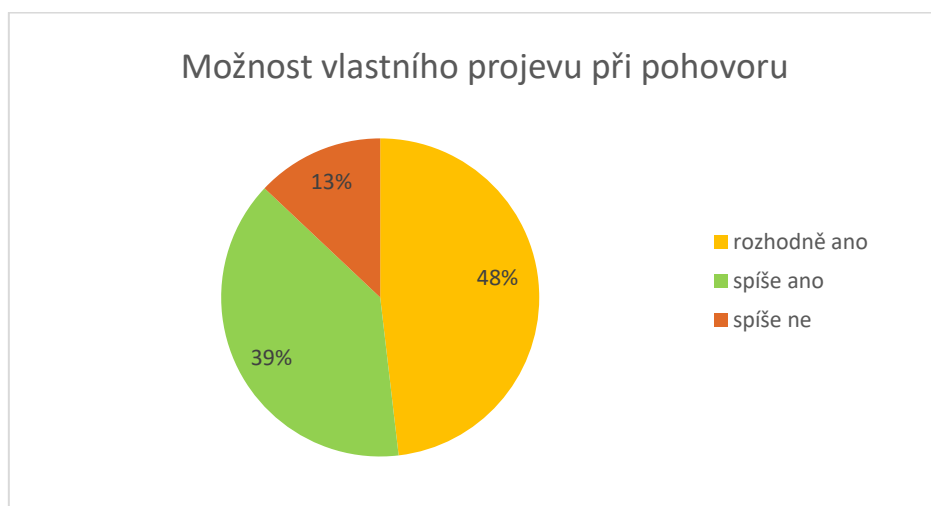
Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky lze vidět, že většina respondentů byla s poskytnutými informacemi o pracovním místě spokojena. 48 % (26) dotazovaných bylo naprosto spokojených. Pouze o jednoho respondenta méně, celých 46 % (25) dotazovaných odpovědělo, že bylo s poskytnutými informacemi o pracovním místě spíše spokojeni. Pouze 6 % (3) dotazovaných byli s informacemi nespokojeni, jeden z dotazovaných dokonce uvedl, že nebyl spokojen vůbec.

### Otázka č. 11 Měl/a jste možnost se při pohovoru dostatečně projevit?

Následující otázka byla cílena na to, zda měli uchazeči při pohovoru dostatečný prostor pro to, aby se projevili, vyjádřili svůj názor, či položili všechny potřebné otázky. Odpovědi jsou uvedeny v grafu č. 5.14 a v tabulce č. 11 viz příloha č. 3.

Graf 5.14 Možnost vlastního projevu při pohovoru



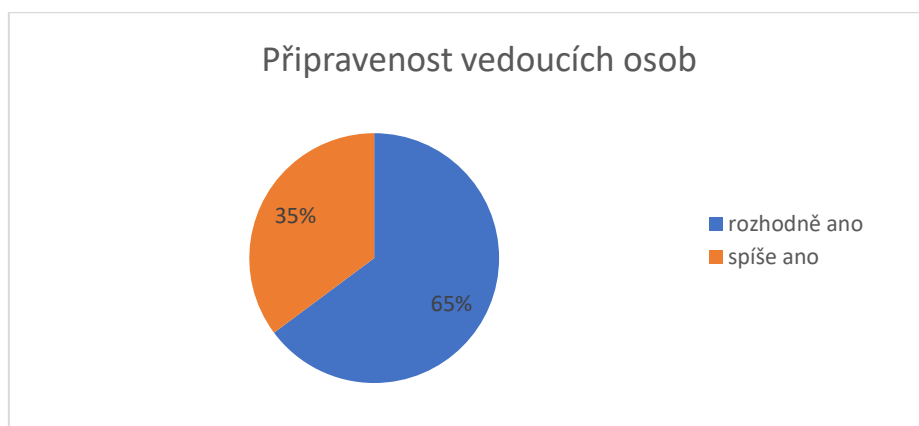
Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče vlastního projevu při pohovoru, 48 % (26) dotazovaných uvedlo, že tuto možnost dostali v dostatečné míře, čili mohli vedoucímu pohovoru o sobě uvést vše, co chtěli. 39 % (21) dotazovaných se ve svých odpovědích přiklonilo k možnosti spíše ano, tudíž možnost projevu zřejmě měli, ale nebylo jim umožněno říct vše, co by rádi řekli. Celých 13 % (7) respondentů zvolilo možnost spíše ne, tudíž že možnost osobního projevu zřejmě nebyla taková, jakou by si přáli.

### Otázka č. 12 Byly osoby vedoucí výběrový pohovor dostatečně připraveny?

V případě této otázky bylo zjišťováno, zda vedoucí osoby, které vedly výběrový pohovor, působily na uchazeče připraveně, či nikoliv. Odpovědi jsou uvedeny v grafu č. 5.15 níže a podrobněji jsou zaznamenány v tabulce č. 12 v příloze č. 3.

Graf 5.15 Přípravenost vedoucích osob



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků této otázky lze vidět, že osoby vedoucí výběrový pohovor, působily na uchazeče připraveným dojmem. Žádný z respondentů nezvolil zápornou odpověď, naopak celých 65 % (35) dotazovaných uvedlo možnost rozhodně ano. Zbýlých 19 (35 %) respondentů odpovědělo možností spíše ano.

**Otázka č. 13 Byly Vám pokládány diskriminační otázky u přijímacího pohovoru? (např. národnost, sexuální orientace, rodinná situace)**

Otázka byla směřována na nevhodné, či diskriminační otázky, které by neměly při výběrových pohovorech zaznívat, avšak i přesto se někdy stane, že uchazeči při svých pohovorech tyto otázky zaznamenají. Výsledky jsou uvedeny v grafu č. 5. 16 níže a v příloze č. 3.

Graf 5.16 Diskriminační otázky při výběrovém pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze vyvodit, že i ve zkoumané organizaci vedoucí pohovorů položili nevhodné otázky, ovšem tato situace nastala jen ve 4 % případů, konkrétně se jednalo o 2 uchazeče. Položené otázky se týkaly počtu dětí a rodinné situace. Zbýlých 96 % dotazovaných uvedlo, že jim žádné diskriminační otázky položeny nebyly.

#### **Otázka č. 14 Byl/a jste upozorněn/a předem na nevýhody a rizika Vaší pracovní pozice?**

V otázce bylo zjišťováno, zda byli uchazeči dostatečně seznámeni s náplní práce a také, zda byli upozorněni na případná rizika, či nevýhody, které z nabízené práce vyplývají, např. přesčasy, práce navíc, práce ve výškách, hmotná odpovědnost, noční směny a další. Odpovědi jsou zaznamenány v grafu č. 5. 17 a dále v tabulce č. 14 viz příloha č. 3.

Graf 5. 17 Nevýhody a rizika nabízené pracovní pozice



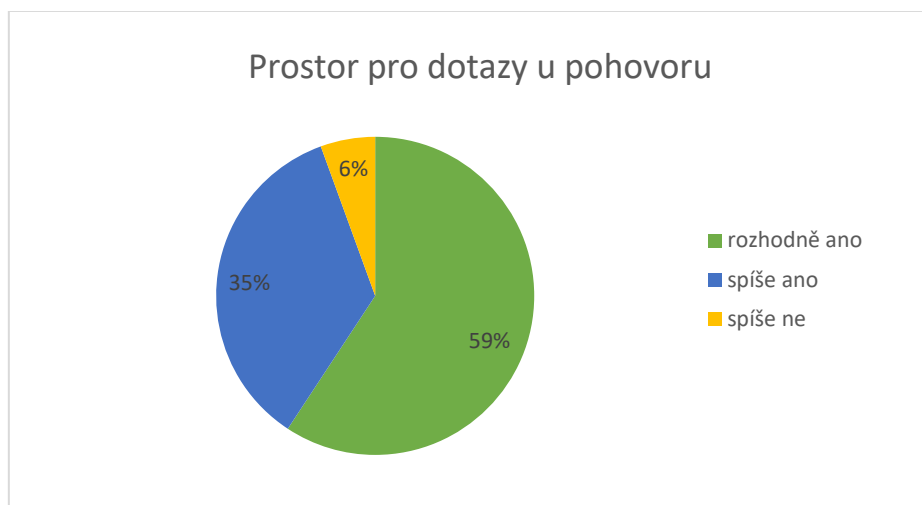
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze vidět, že větší polovině (63 %) dotazovaných (34) byly rizika a nevýhody, spojené s nabízeným pracovním místem, sděleny. Zbýlých 37 % dotazovaných tuto informaci neobdrželo buď vůbec, nebo se o případných rizicích museli informovat sami. Větší část (22 %) dotazovaných (12) informace nebyly podány vůbec, 15 % (8) dotazovaných odpovědělo, že informace o pracovních nevýhodách obdrželi, ale museli se informovat sami.

### Otázka č. 15 Měl/a jste prostor pro Vaše dotazy u pohovoru?

Součástí každého pohovoru by měl být také prostor, ve kterém se uchazeč může zeptat na jakékoliv nesrovnalosti ohledně nabízeného pracovního místa, na informace, které mu nebyly sděleny, na případný další postup atd. Zda uchazeči měli při výběrových pohovorech dostatek prostoru pro dotazy a připomínky, bylo zjišťováno v této otázce. Odpovědi jsou uvedeny v grafu č. 5.18 níže a v tabulce č. 15 v příloze č. 3.

Graf 5.18 Prostor pro dotazy u pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

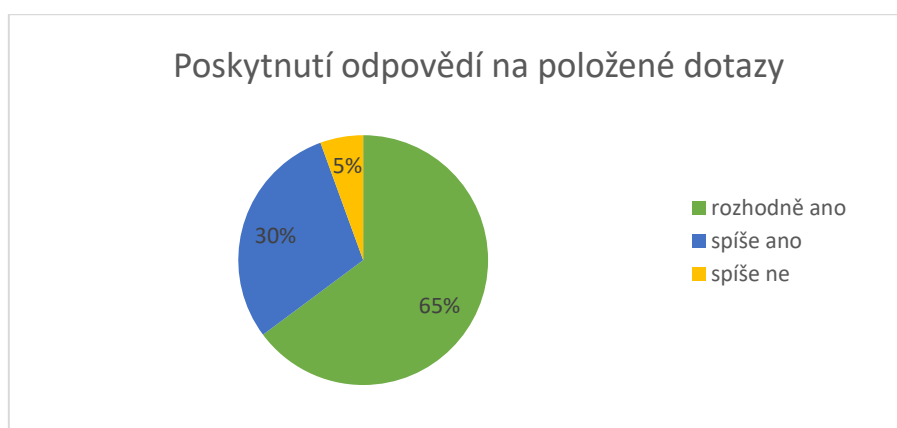
Z uvedeného grafu lze vidět, že většině respondentů přišel prostor pro dotazy a připomínky dostačující. 59 % (32) dotazovaných bylo s vymezeným časem naprosto spokojených, 35 % (19) dotazovaných pak ve svých odpovědích uvedlo, že s prostorem pro dotazy byli spíše spokojeni. 6 % (3) dotazovaných přišel prostor pro případné dotazy buďto krátký, nebo dlouhý, každopádně ve svých odpovědích uvedli, že s tímto časem spíše nebyli spokojeni.

### Otázka č. 16 Byly Vám všechny Vaše dotazy zodpovězeny?

Tak jako v přechozí otázce, byly i v tomto případě zjišťovány informace, týkající se dotazů uchazečů při výběrových pohovorech, konkrétně, zda jim byly všechny položené dotazy zodpovězeny. Odpovědi jsou uvedeny v grafu č. 5. 19 níže a v tabulce č. 16 viz příloha č. 3.



Graf 5. 19 Poskytnutí odpovědí na položené dotazy



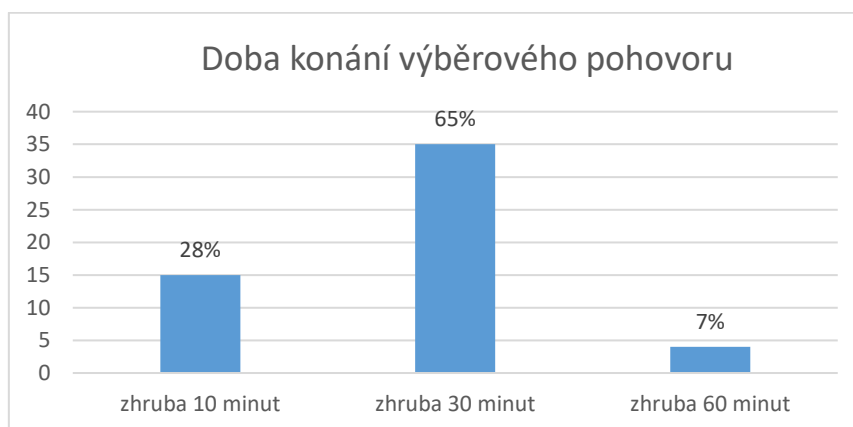
Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 65 % (35) dotazovaných možností – rozhodně ano, tudíž lze říci, že těmto respondentům byly zodpovězeny všechny položené dotazy. 30 % (16) dotazovaných zvolilo možnost – spíše ano, je tedy pravděpodobné, že jim nebyly zodpovězeny úplně všechny otázky. Zbýlých 5 % (3) dotazovaných zvolilo možnost – spíše ne, lze tedy usoudit, že těmto uchazečům pravděpodobně nebylo zodpovězeno více položených otázek.

#### Otázka č. 17 Jak dlouho probíhal Váš výběrový pohovor?

Touto cestou bylo zjišťováno, jak dlouho trvaly jednotlivé pohovory uchazečů. Doba pohovorů se liší v závislosti na obsazovaném místě, počtu přítomných osob, zda je při pohovoru testována odborná způsobilost uchazeče a další. Výsledky jsou uvedeny v grafu 5.20 níže a podrobněji jsou rozepsány v tabulce č. 17 v příloze č. 3.

Graf 5.20 Doba konání výběrového pohovoru



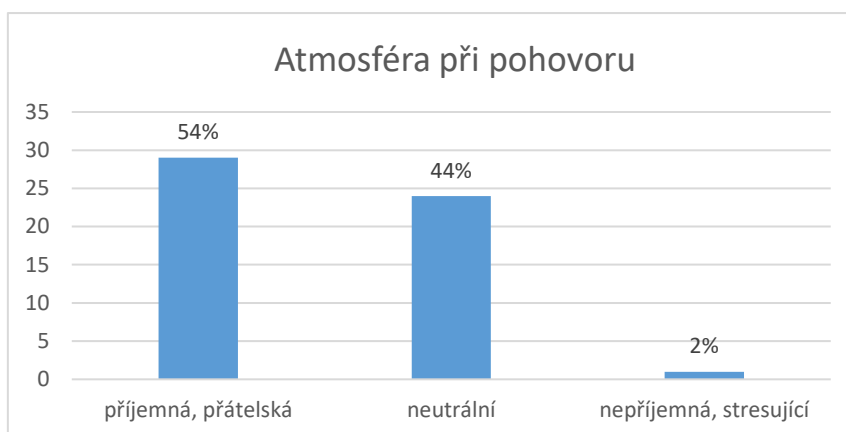
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledného grafu výše lze vidět, že nejčastěji výběrový pohovor probíhal okolo 30 minut. Takto odpovědělo celých 65 % (35) dotazovaných. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost 10 minut, kterou zvolilo 28 % (15) dotazovaných. Celých 7 % uchazečů absolvovalo delší výběrový pohovor, který trval okolo 60 minut. Možnost, že by pohovor trval déle než 60 minut, nezvolil žádný z dotazovaných.

#### Otázka č. 18 Jak byste zhodnotil/a atmosféru pohovoru?

V této otázce měli respondenti na výběr ze tří odpovědí, pomocí kterých bylo zjišťováno, do jaké míry byli dotazovaní spokojeni s atmosférou při pohovoru, jakým dojmem na ně celý pohovor působil. Odpovědi jsou uvedeny v grafu 5.21 níže a v tabulce č. 18 viz příloha č. 3.

Graf 5.21 Atmosféra při pohovoru



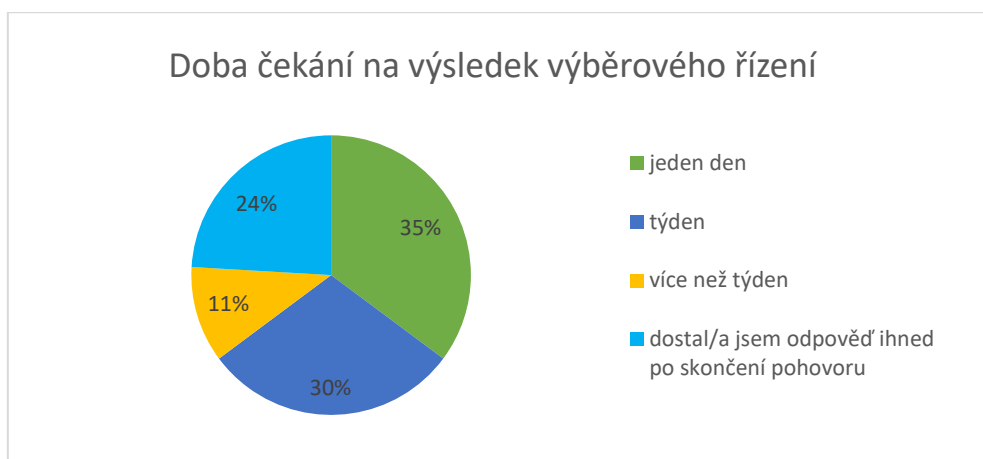
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze vidět, že dotazovaní hodnotili atmosféru pohovoru vcelku kladně. Celkem 54 % (29) respondentů uvedlo, že atmosféra na pohovoru byla příjemná a přátelská. 44 % (24) dotazovaných označilo atmosféru na pohovoru jako neutrální a jeden dotazovaný (2 %) uvedl, že na něj při pohovoru působila nepříjemná, stresující atmosféra.

#### Otázka č. 19 Jak dlouho jste čekal/a na výsledek výběrového řízení?

Na základě této otázky bylo zjišťováno, jak dlouho uchazeči čekali na vyjádření o výsledku výběrového řízení. Dotazovaní měli na výběr ze čtyř odpovědí a výsledky jsou uvedeny v grafu 5.22 níže, dále pak v tabulce č. 19 viz příloha č. 3.

Graf 5.22 Doba čekání na výsledek výběrového řízení



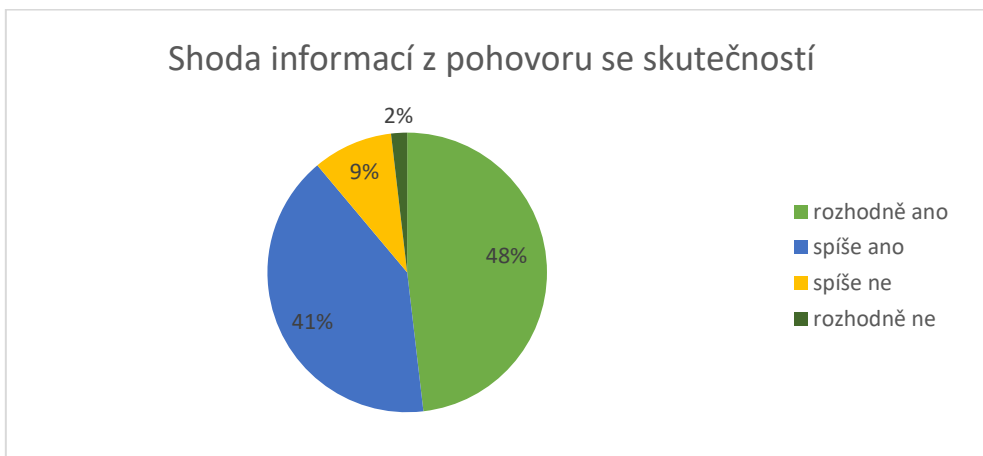
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze vidět, že vedoucí pohovorů se snažili uchazeče kontaktovat poměrně rychle, pouze 11 % (6) dotazovaných čekalo na odpověď déle než týden. 30 % (16) dotazovaných uvedlo, že na výsledek výběrového řízení čekali okolo týdne. Celých 35 % (19) respondentů obdrželo odpověď o výsledcích výběrového řízení ještě tentýž den, kdy se konal jejich pohovor a 24 % (13) uchazečů byl dokonce sdělen výsledek pohovoru ihned, po jeho skončení.

#### Otázka č. 20 Odpovídá náplň Vaší práce pozici, o kterou jste se ucházeli?

Cílem otázky bylo zjistit, zda skutečná náplň práce zaměstnanců odpovídá popisu práce, který jim byl sdělen při pohovoru a o kterou se ucházeli. Odpovědi jsou zaznamenány v grafu 5.23 níže a v tabulce č. 20 v příloze č. 3.

Graf 5.23 Shoda informací z pohovoru se skutečností



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu výše lze vidět, že v 89 % případů, skutečná náplň práce odpovídá práci, která byla uchazečům popsána při výběrovém řízení. V 48 % případů dotazovaní zvolili odpověď – rozhodně ano, lze tedy usoudit, že se jejich práce přesně shoduje s prací, popisovanou při pohovoru. 41 % dotazovaných zvolilo možnost – spíše ano, je tedy možné, že zaměstnanci vykonávají určité činnosti navíc, které jim při pohovoru nebyly sděleny, ale primárně se náplň práce neliší. 9 % (5) dotazovaných přijde, že vykonávají spíše jinou práci, než na kterou původně nastupovali a jeden z respondentů (2%) dokonce uvedl, že vykonávaná práce se s místem, na které se hlásil, neshoduje vůbec.

#### **4.4.2. Shrnutí dotazníkového šetření**

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno několik informací. Pro lepší přehlednost a ucelenost byly výsledky rozděleny na silné a slabé stránky, které jsou uvedeny níže.

##### **Silné stránky organizace**

Nejčastějším způsobem, jakým se zaměstnanci dozvěděli o nabídce volného pracovního místa, byla jejich vlastní iniciativa. Z této odpovědi lze vidět, že lidé mají o práci v dané organizaci zájem.

Velká část respondentů obdržela odpověď na svou žádost poměrně brzy, u poloviny respondentů byla čekací doba zhruba týden, třetina zaměstnanců obdržela odpověď v rámci jednoho dne.

Téměř všichni zaměstnanci dostali v pozvánce k pohovoru všechny potřebné informace, pouze jednomu zaměstnanci chyběl telefonní kontakt.

Naprostá většina respondentů byla se svým pracovním místem dostatečně seznámena, pouze tři dotazovaní uvedli seznámení s pracovním místem jako nedostatečné.

Poměrná část zaměstnanců měla možnost se při pohovoru dostatečně projevit. Všichni zaměstnanci také uvedli, že vedoucí osoby byly na pohovor připravené. Tato odpověď se liší ve srovnání s mou vlastní zkušeností a lze ji pokládat za velké zlepšení.

Téměř dvě třetiny uchazečů dostalo vyjádření o přijetí během jednoho dne, mnozí dokonce ihned po skončení pohovoru. Zbylá třetina obdržela odpověď zhruba do jednoho až dvou týdnů.

## **Slabé stránky organizace**

Většina dotazovaných se z nabídky práce dozvěděla všechny potřebné informace, avšak 5 respondentům některé údaje o pracovním místě scházely.

Více než polovina respondentů byla s vedením pohovoru naprosto spokojena, zbylá část respondentů zhodnotila pohovor jako průměrný. Jeden dotazovaný byl s pohovorem nespokojen.

Dva dotazovaní uvedli, že jim byly pokládány diskriminační otázky, zbytku respondentů nebyly.

Tři čtvrtiny dotazovaných se dozvěděli o případných nevýhodách a rizicích nabízené práce, část z nich se ale musela informovat sama.

Polovina zaměstnanců hodnotila atmosféru pohovoru jako příjemnou, zbylá polovina ji vnímala jako neutrální, jednomu respondentovi přišla nepříjemná.

## **5. Návrhy a doporučení**

### **Návrh na odměnu za doporučení zaměstnancem**

Z otázky č. 1 bylo zjištěno, že celých 30 % uchazečů bylo na nabídku volného pracovního místa doporučeno známým, k navýšení počtu uchazečů by tak mohlo přispět zavedení programu na odměňování zaměstnanců za doporučení uchazeče. Program by mohl být realizován formou finanční odměny ve výši 1 000 Kč, kterou by stávající zaměstnanec obdržel, pokud by doporučený uchazeč byl na nabízené místo přijat a prošel tříměsíční zkušební dobou. Program by mohl pomoci zvýšit nejen počet uchazečů, ale také kvalitu přijímaných pracovníků.

### **Návrh na detailnější popis náplně práce**

Z otázky č. 2 vyplynulo, že někteří uchazeči nebyli spokojeni s dostatečným popisem pracovního místa, konkrétně se jednalo o 9 % uchazečů. Většina dotazovaných byla z řad pokladních. O nabídce pracovního místa se uchazeči dozvěděli buďto z vlastní iniciativy, nebo na doporučení od známé osoby. Většina respondentů uvedla, že jim v popisu nabídky práce chyběla výše měsíční mzdy, pro jednoho uchazeče pak nebyl popis pracovního místa dostatečně specifikovaný a neuměl si tedy vytvořit konkrétní představu o obsahu práce. Návrhem na zlepšení je uvádění měsíční mzdy do popisu nabídky práce a zkvalitnění popisu pracovních míst, aby bylo dostatečně určité pro všechny uchazeče.

### **Návrh na zkvalitnění informací v pozvánce k pohovoru**

Z otázky č. 5 bylo zjištěno, že jednomu uchazeči chyběly některé informace, které by měly být v pozvánce k pohovoru uvedeny, konkrétně se jednalo o telefonní kontakt. Návrhem na zlepšení je zkvalitnění kontaktních údajů na pozvánce k pohovoru a pravidelná kontrola rozesílaných pozvánek.

### **Návrh na častější využívání ukázek práce při výběrovém řízení**

Z otázky č. 6 bylo zjištěno, že pouze 2 dotazovaní absolvovali kromě osobního pohovoru také testování odborné způsobilosti na danou pozici, v obou případech se jednalo o metodu výběru formou ukázky práce. Vzhledem k povaze práce všech dotazovaných, je návrhem na zlepšení častější využívání této metody. Jelikož všichni zaměstnanci pracují manuálně, mohly by ukázky práce pomoci ke kvalitnějšímu výběru zaměstnanců. Ukázky práce by mohly být zavedeny formou krátkého předvedení činností, které souvisí s nabízeným pracovním místem, např. po absolvování osobního pohovoru. Ukázky práce by se vždy

vztahovaly k pozici, na kterou je uchazeč přijímán. V případě obsazování všech pozic navrhuji krátké odzkoušení základních dovedností. V případě přijímání na pozici řezník např. (krájení masa, přehled o váze masa, rozpoznání jednotlivých druhů masa), v případě výběrového pohovoru na pozici pekař např. (rozválení těsta, základní znalosti o přísadách, které jsou přidávány do pečiva, rozpoznání základních druhů pečiva), na pozici pokladní např. (rozpoznání základních druhů ovoce a zeleniny, krátká instruktáž u některé z pokladních, otestování základní znalosti o penězích), v případě pozice skladník např. (základy manipulace s vysokozdvizným vozíkem, otestování schopnosti práce ve výšce).

### **Návrh na účast více osob při pohovoru**

Z otázky č. 8 vyplynulo, že přes 80 % dotazovaných absolvovalo výběrový pohovor pouze za přítomnosti manažera prodejny. U zbylého počtu uchazečů byl kromě manažera prodejny přítomen také přímý nadřízený. Návrhem na zlepšení je zapojení většího počtu osob do vedení výběrového pohovoru pro zkvalitnění celého procesu získávání a výběru pracovníků a pro objektivnější zhodnocení uchazečů. Navrhuji zúčastnění přímých nadřízených u všech pohovorů, jelikož přímí nadřízení tráví se zaměstnanci nejvíce času, dokáží se tedy i při pohovoru doptat na potřebné otázky z praxe a zkvalitnit tak výběr pracovníků na ty nejvhodnější.

### **Návrh na změnu struktury proslovu při pohovoru**

Z vlastního pozorování a účasti na výběrovém pohovoru vyplynulo, že struktura výběrového pohovoru probíhá následovně: zjištění znalostí, předpokladů a dovedností uchazeče a následně představení společnosti, nabízené práce, podmínek práce a dalších. Navrhuji změnu struktury pohovoru následovně: představení společnosti a nabízené práce, zjištění znalostí, předpokladů a dovedností o uchazeči a v poslední řadě sdělení případných podmínek nástupu. Tuto strukturu navrhuji zejména proto, aby měl uchazeč možnost nejprve poznat společnost a zejména pracovní místo, o které se uchází.

### **Návrh na zmiňování všech rizik, souvisejících s pracovním místem**

Z otázky č. 14 vyplynulo, že celých 37 % uchazečů neobdrželo informace o rizicích, plynoucích z nabízené práce jako jsou např. práce ve výškách, noční směny, přesčasy, hmotná odpovědnost, manipulace s ostrými předměty apod. Z větší části tyto informace nebyly uchazečům sděleny vůbec, v některých případech pak informace byly sděleny pouze v případě, kdy se informovali sami. Rizika spojená s nabízeným pracovním místem by uchazečům měla

být sdělena, a proto je návrhem na zlepšení sdělování případných rizik, souvisejících s pracovním místem, např. při představení společnosti a popisu nabízené práce.

### **Návrh na eliminování diskriminačních otázek**

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že dvěma respondentům byly během výběrového pohovoru položeny diskriminační otázky. V obou případech se jednalo o počet dětí, v jednom případě pak byl uchazeč dotazován na svou momentální rodinnou situaci. Tyto otázky by při výběrových pohovorech rozhodně zaznívat neměly, a to v žádných případech. Navrhují eliminování diskriminačních otázek na minimum, jelikož se jedná také o porušování zákona č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. Navrhují také úpravu Dotazníku pro uchazeče o zaměstnání, uvedeného v příloze č. 2, ve kterém je uvedena kolonka pro datum narození. Datum narození by určitě nemělo být rozhodující při třídění žádostí, a tudíž bych ji určitě změnila. Navrhují přidat pouze kolonku, kde uchazeč potvrdí, že je starší 18 let, a tudíž je schopný vykonávat nabízenou práci. Dále doporučuji se na datum narození nedotazovat.

### **Návrh na poskytnutí většího prostoru pro dotazy**

6 % zaměstnanců v otázce č. 15 uvedlo, že neměli dostatečný prostor pro všechny své dotazy při pohovoru. V otázce č. 16 pak tři respondenti sdělili, že jim položené dotazy nebyly ani zodpovězeny. Návrh na zlepšení je poskytnutí delšího času pro potřebné dotazy uchazečů a dále zkvalitnění přípravy vedoucích pohovorů, aby byli schopni pružně reagovat na všechny položené dotazy.

### **Návrh na stanovení jednotné doby zasílání výsledků o výběrovém řízení uchazečům**

Po vyhodnocení otázky č. 19 bylo zjištěno, že 24% uchazečů dostalo výsledek o výběrovém řízení ihned po skončení pohovoru, 35% dotazovaných za jeden den, 30 % uchazečů čekalo na výsledek okolo týdne a 11 % uchazečů více než týden. Návrhem na zlepšení je stanovení jednotné doby pro sdělení výsledků všem uchazečům. Tato doba by mohla být stanovena např. na jeden týden, aby uchazeči nečekali příliš dlouho, a zároveň, aby měly osoby, rozhodující o přijetí zaměstnanců, dostatek času na rozmyšlení.



## 6. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a na základě analýzy těchto systémů následně navrhnout opatření, vedoucí ke zlepšení a zkvalitnění procesu.

Bakalářská práce byla rozdělena do 6 kapitol.

V kapitole 2 bylo definováno řízení lidských zdrojů, popsán systém řízení lidských zdrojů a personální činnosti. Podrobněji pak bylo vysvětleno získávání zaměstnanců, kroky procesu získávání zaměstnanců, používané zdroje, metody aj. Detailněji byl popsán také výběr zaměstnanců, zejména proces výběru, používané metody, fáze výběrového řízení aj.

V kapitole 3 byla představena společnost XY, její předmět podnikání, historie a vedoucí útvar pobočky.

V kapitole 4 byl detailněji představen systém získávání a výběru ve společnosti XY, zdroje získávání zaměstnanců, metody používané v organizaci a také byly popsány činnosti při získávání a výběru pracovníků. Na základě pozorování byl následně popsán průběh výběrového pohovoru a následně na základě provedeného a vyhodnoceného dotazníkového šetření byla zmapována zpětná vazba k procesu získávání a výběru ze strany zaměstnanců.

V kapitole 5 bylo uvedeno 10 návrhů na zlepšení. Návrh na odměnu za doporučení zaměstnancem, detailnější popis náplně práce, zkvalitnění informací uváděných v pozvánkách k pohovoru, častější využívání ukázek práce, účast více osob při pohovoru, změnu struktury proslovu při pohovoru, zmiňování rizik, souvisejících s pracovním místem při pohovoru, eliminování diskriminačních otázek, poskytnutí většího prostoru pro dotazy při pohovoru a stanovení jednotné doby pro zasílání výsledků o výběrovém řízení. I přesto, že byla navržena různá opatření, je nutné zmínit, že je proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci na velmi dobré úrovni, což bylo zjištěno z výsledků dotazníkového šetření a také z vlastního pozorování v průběhu zaměstnání v dané organizaci.

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
6. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
7. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: 2006. ISBN 80-7261-033-3.
8. HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
9. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
10. TRACY, Brian. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. Česko: Synergie, 2015. ISBN 978-80-7370-433-9.
11. D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty 2014*. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.

12. KOUBEK, Ladislav a Zuzana BROSKVOVÁ. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.
13. PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.
14. DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
15. FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.
16. DECENZO, David A., Stephen P. ROBBINS a Susan L. VERHULST. *Fundamentals of human resource management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2015. ISBN 978-1-119-03274-8.
17. MATHIS, Robert., John Harold. JACKSON. *Human resource management*. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, 2011. ISBN 978-0-538-45315-8.

Další zdroje

18. Interní materiály organizace

## **Seznam zkratek**

AC – Assessment Centre

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HPP – hlavní pracovní poměr

### Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 19. 4. 2018



Sabina Kajfošová

## Seznam obrázků

Obr. 2.1 Systém řízení lidských zdrojů.....	7
Obr. 2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců.....	10
Obr. 2.3 Proces výběru zaměstnanců.....	19
Obr. 2.4 Rozdělení metod vyhodnocení.....	28
Obr. 3.1 Zjednodušená organizační struktura.....	32

## Seznam grafů

Graf 5.1 Pohlaví respondentů.....	39
Graf 5.2 Počet odpracovaných let v organizaci.....	40
Graf 5.3 Pracovní pozice.....	40
Graf 5.4 Zdroje nabídky volného pracovního místa.....	41
Graf 5.5 Informace o nabízené pracovní pozici.....	42
Graf 5.6 Důvod reakce na nabídku pracovního místa.....	43
Graf 5.7 Doba čekání na odpověď na podanou žádost.....	44
Graf 5.8 Úplnost údajů na pozvánce.....	45
Graf 5.9 Metoda procesu výběru.....	45
Graf 5.10 Počet výběrových pohovorů.....	46
Graf 5.11 Osoby vedoucí výběrový pohovor.....	47
Graf 5.12 Celkový dojem z osobního pohovoru.....	47
Graf 5.13 Poskytnuté informace o nabízeném pracovním místě.....	48
Graf 5.14 Možnost vlastního projevu při pohovoru.....	49
Graf 5.15 Připravenost vedoucích osob.....	50
Graf 5.16 Diskriminační otázky při výběrovém pohovoru.....	50
Graf 5.17 Nevýhody a rizika nabízené pracovní pozice.....	51
Graf 5.18 Prostor pro dotazy u pohovoru.....	52
Graf 5.19 Poskytnutí odpovědí na položené dotazy.....	53
Graf 5.20 Doba konání výběrového pohovoru.....	53
Graf 5.21 Atmosféra při pohovoru.....	54
Graf 5.22 Doba čekání na výsledek výběrového řízení.....	55
Graf 5.23 Shoda informací z pohovoru se skutečností.....	55

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Příloha č. 3 Kontingenční tabulky



# Přílohy

## Příloha č. 1 Dotazník

Vážení zaměstnanci,

Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit k vypracování mé bakalářské práce. Cílem mé práce je analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve Vaší organizaci a vyplnění tohoto dotazníku pomůže k objektivnímu zhodnocení procesu ve Vaší organizaci. Ujišťuji Vás, že dotazník je anonymní a získaná data budou použita pouze pro studijní účely.

Předem moc děkuji za Váš čas, věnovaný vyplnění dotazníku.

1. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa? (můžete označit více odpovědí)
  - a) úřad práce
  - b) internetové stránky organizace
  - c) inzerce na pracovních portálech (jobs.cz, práce za rohem, práce.cz)
  - d) inzerce v tiskovinách
  - e) inzerce v rozhlasu
  - f) doporučení od známého
  - g) přihlásil/a jste se sám/sama
  - h) jiný způsob (prosím uveďte jaký) .....
2. Byla pro Vás pracovní pozice dostatečně popsána a specifikována?
  - a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
3. Z jakého důvodu jste reagoval/a na tuto nabídku? (můžete označit více odpovědí)
  - a) potřeba nového zaměstnání
  - b) změna stávajícího zaměstnání
  - c) zajímavá nabídka práce
  - d) práce v oboru
  - e) finanční ohodnocení
  - f) blízkost bydliště
  - g) možnost kariérního růstu
4. Jak dlouho trvalo, než jste obdržel/a odpověď na Vaši žádost o volné pracovní místo?
  - a) jeden den
  - b) zhruba týden
  - c) zhruba dva týdny
  - d) měsíc
  - e) více než měsíc
  - f) neobdržel/a jsem odpověď vůbec, musel/a jsem se informovat sám/sama
5. Byly v pozvánce k pohovoru uvedeny všechny potřebné informace (místo a čas konání, požadované dokumenty apod.)?
  - a) ano
  - b) ne (uveďte prosím, co Vám chybělo) .....

6. Jakou metodu výběru jste absolvoval/a? (můžete označit více odpovědí)
- a) osobní pohovor
  - b) testování odborné způsobilosti na danou pozici (test manuální zručnosti, předvedení činností...)
  - c) jiná forma (prosím, uveďte jaká) .....
7. Kolika výběrových pohovorů jste se zúčastnil/a?
- a) 1
  - b) 2
  - c) více než 2
8. Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru? (můžete označit více odpovědí)
- a) pouze manažer prodejny
  - b) manažer prodejny a přímý nadřízený
  - c) další osoby (uveďte prosím které) .....
9. Jak byste popsal/a svůj osobní pohovor?
- a) byl/a jsem s pohovorem velmi spokojen/a
  - b) vedení pohovoru bylo průměrné
  - c) s pohovorem jsem nebyl/a spokojen/a vůbec
10. Byl/a jste dostatečně seznámen/a s nabízeným pracovním místem?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
11. Měl/a jste možnost se při pohovoru dostatečně projevit?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
12. Byly osoby vedoucí výběrový pohovor dostatečně připraveny?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
13. Byly Vám pokládány diskriminační otázky u přijímacího pohovoru? (např. národnost, počet dětí, sexuální orientace, rodinná situace)
- a) ano (uveďte prosím které) .....
  - b) ne
14. Byl/a jste upozorněn/a předem na nevýhody a rizika Vaší pracovní pozice?
- a) ano
  - b) ne
  - c) ano, ale musel/a jsem se sám informovat

15. Měl/a jste prostor pro Vaše dotazy u pohovoru?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
16. Byly Vám všechny Vaše dotazy zodpovězeny?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
17. Jak dlouho probíhal Váš výběrový pohovor?
- a) zhruba 10 minut
  - b) zhruba 30 minut
  - c) zhruba 60 minut
  - d) déle než 60 minut
18. Jak byste zhodnotil atmosféru pohovoru?
- a) příjemná, přátelská
  - b) neutrální
  - c) nepříjemná, stresující
19. Jak dlouho jste čekal/a na výsledek výběrového řízení?
- a) jeden den
  - b) týden
  - c) více než týden
  - d) byl jsem vyrozuměn s výsledkem výběrového řízení ihned po skončení pohovoru
20. Odpovídá náplň Vaší práce pozici, o kterou jste se ucházeli?
- a) rozhodně ano
  - b) spíše ano
  - c) spíše ne
  - d) rozhodně ne
21. Je něco, co byste na výběrovém řízení změnil/a (návrhy na zlepšení, připomínky)?  
Odpověď:
- .....
- .....
- .....
- .....
22. Jaké je Vaše pohlaví?
- a) muž
  - b) žena



23. Jak dlouho pracujete v této organizaci?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 až 3 roky
- c) 3 až 5 let
- d) více než 5 let

24. Na jaké pozici pracujete?

- a) pokladní
- b) prodavač specialista
- c) skladník
- d) jiná pozice (uved'te prosím jaká) .....

Děkuji za Váš čas a ochotu. 😊

## Příloha č. 2 Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

# Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Jméno a příjmení:

Datum narození:

Adresa bydliště vč. PSČ:

Telefon:

Dosažené vzdělání/rok ukončení:

Předchozí nebo dosavadní pracovní zařazení:

Datum možného nástupu:

Zájem o práci na pozici:

Představa nástupní hrubé mzdy:

Jaký je Váš zdravotní stav?

Máte čistý trestní rejstřík? ☐ ano ☐ ne

Zájem o pracovní úvazek:

☐ Pracovní poměr (plný úvazek)

☐ Pracovní poměr (zkrácený úvazek)

☐ DPČ (Dohoda o pracovní činnosti)

Kontakt:

Datum:

**Vyplněný dotazník vložte do schránky této tabule nebo odevzdejte na informacích,  
budeme Vás kontaktovat nejpozději do 10 pracovních dní.**

**Můžete také volat bezplatně linku: 800 402 402.**

V souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění (dále jen „Zákon“) uděluji společnosti AHOLD Czech Republic a.s., (dále jen „společnost AHOLD“), souhlas se zpracováním a uchováním veškerých mých poskytnutých osobních údajů, a to výhradně za účelem náboru nových Zaměstnanců a to na dobu 2 let. Jsem si vědom toho, že poskytnutí osobních údajů je dobrovolné a na základě zákona mám právo přístupu ke svým osobním údajům zpracovávaným společností AHOLD ve smyslu § 12 Zákona (zejména právo na poskytnutí informace o účelu zpracování, rozsahu zpracovávaných osobních údajů a jejich zdroji, povaze zpracování a příjemci či příjemcích osobních údajů). Dále jsem si vědom toho, že mám v případě, že zpracování mých osobních údajů je v rozporu s ochranou mého soukromého a osobního života nebo v rozporu se zákonem, právo požadovat od společnosti AHOLD nebo jím pověřeného zpracovatele vysvětlení a odstranění vzniklého stavu. Zejména se může jednat o blokování, provedení opravy, doplnění nebo likvidaci osobních údajů. Současně mám právo kdykoli odvolat svůj souhlas se zpracováním svých osobních údajů. Požádám-li společnost AHOLD o informaci o zpracování svých osobních údajů, společnost AHOLD mi tuto informaci bez zbytečného odkladu za přiměřenou úhradu nepřevyšující náklady nezbytné na poskytnutí informace předá.

### Příloha č. 3 Kontingenční tabulky

Kontingenční tabulka č. 1

Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
úřad práce	žena	pokladní	1 až 3 roky	3
		prodavač specialista	1 až 3 roky	1
Celkem				4
internetové stránky organizace	žena	pokladní	méně než 1 rok	2
		prodavač specialista	3 až 5 let	1
Celkem				3
inzerce na pracovních portálech	žena	pokladní	méně než 1 rok	3
		prodavač specialista	1 až 3 roky	3
Celkem				6
inzerce v rozhlasu	žena	pokladní	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	1
		prodavač specialista	1 až 3 roky	1
			více než 5 let	1
Celkem				4
doporučení od známého	muž	pokladní	méně než 1 rok	1
		prodavač specialista	1 až 3 roky	1
			více než 5 let	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	2
		prodavač specialista	1 až 3 roky	3
			více než 5 let	2
		vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1
			více než 5 let	1
Celkem				16
přihlásil/a jsem se sám/sama	muž	prodavač specialista	méně než 1 rok	2
		skladník	méně než 1 rok	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	2
			1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	2
		prodavač specialista	méně než 1 rok	3
			1 až 3 roky	2
			více než 5 let	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
			více než 5 let	1
Celkem				19
přihlásil mě rodinný příslušník	žena	pokladní	více než 5 let	1
		prodavač specialista	více než 5 let	1
Celkem				2
Celkový součet				54

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 2

Byla pro Vás pracovní pozice dostatečně popsána a specifikována?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
rozhodně ano	muž	prodavač specialista	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	1
		skladník	méně než 1 rok	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	4
			1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	2
		prodavač specialista	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	2
			více než 5 let	2
		vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1
			více než 5 let	2
			více než 5 let	1
Celkem				22
spíše ano	muž	pokladní	méně než 1 rok	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	4
			1 až 3 roky	5
			3 až 5 let	1
			více než 5 let	1
		prodavač specialista	méně než 1 rok	2
			1 až 3 roky	8
			3 až 5 let	2
			více než 5 let	3
	Celkem			
spíše ne	muž	prodavač specialista	méně než 1 rok	1
	žena	pokladní	1 až 3 roky	2
			více než 5 let	1
Celkem				4
rozhodně ne	žena	pokladní	méně než 1 rok	1
Celkem				1
Celkový součet				54

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 3

Z jakého důvodu jste reagoval/a na tuto nabídku?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
potřeba nového zaměstnání	muž	prodavač specialista	méně než 1 rok	2
		skladník	méně než 1 rok	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	5
			1 až 3 roky	7
			3 až 5 let	1
		prodavač specialista	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	7
			více než 5 let	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
více než 5 let			1	
Celkem				28
změna stávajícího zaměstnání	muž	prodavač specialista	1 až 3 roky	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	2
			3 až 5 let	1
		prodavač specialista	1 až 3 roky	3
			více než 5 let	1
			vedoucí pracovník	1 až 3 roky
		více než 5 let		1
		Celkem		
zajímavá nabídka práce	žena	pokladní	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
		prodavač specialista	více než 5 let	2
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
Celkem				5
práce v oboru	žena	pokladní	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
			více než 5 let	1
		prodavač specialista	méně než 1 rok	2
			1 až 3 roky	2
			3 až 5 let	1
			více než 5 let	3
		vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1
Celkem				13
finanční ohodnocení	žena	pokladní	1 až 3 roky	2
Celkem				2
blízkost bydliště	muž	pokladní	méně než 1 rok	1
		prodavač specialista	méně než 1 rok	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	3
			1 až 3 roky	5
			více než 5 let	1
		prodavač specialista	méně než 1 rok	3
			1 až 3 roky	3
			více než 5 let	2
Celkem				24



možnost kariérního růstu	žena	pokladní	méně než 1 rok	1
			3 až 5 let	1
		prodavač specialista	více než 5 let	2
		vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1
Celkem				5
Celkový součet				87

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 4

Jak dlouho trvalo, než jste obdržel/a odpověď na Vaši žádost o volné pracovní místo?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
jeden den	žena	pokladní	méně než 1 rok	2
			1 až 3 roky	2
			3 až 5 let	2
			více než 5 let	1
		prodavač specialista	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	2
			3 až 5 let	1
			více než 5 let	3
		vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1
více než 5 let	2			
Celkem				17
zhruba týden	muž	pokladní	méně než 1 rok	1
		prodavač specialista	méně než 1 rok	2
	žena	pokladní	méně než 1 rok	5
			1 až 3 roky	7
			3 až 5 let	2
			více než 5 let	1
		prodavač specialista	méně než 1 rok	2
			1 až 3 roky	6
			více než 5 let	2
	více než 5 let		1	
Celkem				29
zhruba dva týdny	muž	prodavač specialista	1 až 3 roky	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
	žena	pokladní	1 až 3 roky	1
		prodavač specialista	1 až 3 roky	2
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
Celkem				6
měsíc	muž	skladník	méně než 1 rok	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	1
Celkem				2
Celkový součet				54

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 5

Byly v pozvánce k pohovoru uvedeny všechny potřebné informace (místo a čas konání, požadované dokumenty apod.)?	Co Vám na pozvánce k pohovoru chybělo?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
ano		muž	pokladní	méně než 1 rok	1
			prodavač specialista	méně než 1 rok	2
				1 až 3 roky	1
				skladník	méně než 1 rok
			vedoucí pracovník	více než 5 let	1
		žena	pokladní	méně než 1 rok	9
				1 až 3 roky	10
				3 až 5 let	3
				více než 5 let	2
			prodavač specialista	méně než 1 rok	3
				1 až 3 roky	10
				3 až 5 let	2
				více než 5 let	5
			vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1
				více než 5 let	1
				více než 5 let	1
Celkem					53
ne	tel. kontakt	žena	vedoucí pracovník	více než 5 let	1
Celkem					1
Celkový součet					54

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 6 + 7

Jakou metodu výběru jste absolvoval/a?	Kolika výběrových pohovorů jste se zúčastnil/a?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
osobní pohovor	1	muž	pokladní	méně než 1 rok	1
			prodavač specialista	méně než 1 rok	2
				1 až 3 roky	1
			skladník	méně než 1 rok	1
			vedoucí pracovník	více než 5 let	1
		žena	pokladní	méně než 1 rok	9
				1 až 3 roky	10
				3 až 5 let	3
				více než 5 let	2
			prodavač specialista	méně než 1 rok	3
				1 až 3 roky	10
				3 až 5 let	1
				více než 5 let	4
			vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1
				více než 5 let	3
	2	žena	prodavač specialista	více než 5 let	1
<b>Celkem</b>					<b>53</b>
testování odborné způsobilosti	1	žena	prodavač specialista	méně než 1 rok	1
				více než 5 let	1
<b>Celkem</b>					<b>2</b>
<b>Celkový součet</b>					<b>55</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 8

Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí	
pouze manažer prodejny	muž	pokladní	méně než 1 rok	1	
		prodavač specialista	méně než 1 rok	2	
			1 až 3 roky	1	
		skladník	méně než 1 rok	1	
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1	
	žena	pokladní	méně než 1 rok	9	
			1 až 3 roky	9	
			3 až 5 let	2	
			více než 5 let	2	
		prodavač specialista	méně než 1 rok	2	
			1 až 3 roky	8	
			3 až 5 let	2	
			více než 5 let	3	
		vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1	
Celkem				44	
manažer prodejny a přímý nadřízený	žena	pokladní	1 až 3 roky	1	
			3 až 5 let	1	
		prodavač specialista	méně než 1 rok	1	
			1 až 3 roky	2	
			více než 5 let	2	
		vedoucí pracovník	více než 5 let	3	
			Celkem		
Celkový součet				54	

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 9

Jak byste popsal/a svůj osobní pohovor?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
byl/a jsem s pohovorem velmi spokojen/a	muž	pokladní	méně než 1 rok	1
		prodavač specialista	méně než 1 rok	1
		skladník	méně než 1 rok	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	4
			1 až 3 roky	4
			3 až 5 let	2
			více než 5 let	1
		prodavač specialista	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	6
			3 až 5 let	2
			více než 5 let	4
		vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1
			více než 5 let	1
	více než 5 let	1		
Celkem				31
vedení pohovoru bylo průměrné	muž	prodavač specialista	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	5
			1 až 3 roky	7
			3 až 5 let	1
			méně než 1 rok	2
		prodavač specialista	1 až 3 roky	2
			více než 5 let	2
			vedoucí pracovník	více než 5 let
Celkem				22
s pohovorem jsem nebyl/a spokojen/a vůbec	žena	prodavač specialista	1 až 3 roky	1
Celkem				1
Celkový součet				54

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 10

Byl/a jste dostatečně seznámen/a s nabízeným pracovním místem?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
rozhodně ano	muž	prodavač specialista	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	1
		skladník	méně než 1 rok	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	2
			1 až 3 roky	5
			3 až 5 let	2
			více než 5 let	2
		prodavač specialista	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	2
			více než 5 let	1
		vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1
více než 5 let			2	
více než 5 let			1	
Celkem				26
spíše ano	muž	pokladní	méně než 1 rok	1
		prodavač specialista	méně než 1 rok	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	6
			1 až 3 roky	5
			3 až 5 let	1
		prodavač specialista	méně než 1 rok	2
			1 až 3 roky	6
			více než 5 let	3
Celkem				25
spíše ne	žena	prodavač specialista	1 až 3 roky	1
			více než 5 let	1
Celkem				2
rozhodně ne	žena	pokladní	méně než 1 rok	1
Celkem				1
Celkový součet				54

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 11

Měl/a jste možnost se při pohovoru dostatečně projevit?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
rozhodně ano	muž	prodavač specialista	1 až 3 roky	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	2
			1 až 3 roky	5
			3 až 5 let	2
			více než 5 let	2
		prodavač specialista	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	6
			3 až 5 let	2
			více než 5 let	1
		vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1
			více než 5 let	1
	více než 5 let	1		
Celkem				26
spíše ano	muž	pokladní	méně než 1 rok	1
		prodavač specialista	méně než 1 rok	1
		skladník	méně než 1 rok	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	5
			1 až 3 roky	4
			3 až 5 let	1
		prodavač specialista	méně než 1 rok	2
			1 až 3 roky	1
			více než 5 let	4
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
Celkem				21
spíše ne	muž	prodavač specialista	méně než 1 rok	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	2
			1 až 3 roky	1
		prodavač specialista	1 až 3 roky	3
Celkem				7
Celkový součet				54

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 12

Byly osoby vedoucí výběrový pohovor dostatečně připraveny?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
rozhodně ano	muž	pokladní	méně než 1 rok	1
		prodavač specialista	méně než 1 rok	2
			1 až 3 roky	1
		skladník	méně než 1 rok	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	3
			1 až 3 roky	5
			3 až 5 let	3
			více než 5 let	2
		prodavač specialista	méně než 1 rok	2
			1 až 3 roky	7
			3 až 5 let	2
			více než 5 let	1
		vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1
			více než 5 let	2
			více než 5 let	1
Celkem				35
spíše ano	žena	pokladní	méně než 1 rok	6
			1 až 3 roky	5
		prodavač specialista	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	3
			více než 5 let	4
Celkem				19
Celkový součet				54

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 13

Byly Vám pokládány diskriminační otázky u přijímacího pohovoru?		pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
ne		muž	pokladní	méně než 1 rok	1
			prodavač specialista	méně než 1 rok	1
				1 až 3 roky	1
			skladník	méně než 1 rok	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1	
		žena	pokladní	méně než 1 rok	9
				1 až 3 roky	10
				3 až 5 let	3
				více než 5 let	2
			prodavač specialista	méně než 1 rok	3
				1 až 3 roky	10
				3 až 5 let	2
				více než 5 let	4
			vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1
				více než 5 let	2
				více než 5 let	1
Celkem					52
ano	počet dětí	muž	prodavač specialista	méně než 1 rok	1
	počet dětí, rodinná situace	žena	prodavač specialista	více než 5 let	1
Celkem					2
Celkový součet					54

Zdroj: Vlastní zpracování



Kontingenční tabulka č. 14

Byl/a jste upozorněn/a předem na nevýhody a rizika Vaší pracovní pozice?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
ano	muž	prodavač specialista	méně než 1 rok	2
		skladník	méně než 1 rok	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	5
			3 až 5 let	2
		prodavač specialista	méně než 1 rok	2
			1 až 3 roky	9
			3 až 5 let	2
			více než 5 let	5
		vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1
			více než 5 let	3
<b>Celkem</b>				<b>34</b>
ne	žena	pokladní	méně než 1 rok	3
			1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	1
			méně než 1 rok	1
		prodavač specialista	1 až 3 roky	1
			více než 5 let	1
	muž	pokladní	méně než 1 rok	1
		prodavač specialista	méně než 1 rok	1
<b>Celkem</b>				<b>12</b>
ano, ale musel/a jsem se sám/sama informovat	žena	pokladní	méně než 1 rok	4
			1 až 3 roky	3
			více než 5 let	1
<b>Celkem</b>				<b>8</b>
<b>Celkový součet</b>				<b>54</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 15 +16

Měl/a jste prostor pro Vaše dotazy u pohovoru?	Byly Vám všechny dotazy zodpovězeny?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí	
rozhodně ano	rozhodně ano	muž	prodavač specialista	1 až 3 roky	1	
			skladník	méně než 1 rok	1	
			vedoucí pracovník	více než 5 let	1	
		žena	pokladní	méně než 1 rok	5	
				1 až 3 roky	5	
				3 až 5 let	3	
				více než 5 let	1	
			prodavač specialista	méně než 1 rok	2	
				1 až 3 roky	7	
				3 až 5 let	2	
				více než 5 let	1	
				vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1
					více než 5 let	2
Celkem					32	
spíše ano	rozhodně ano	žena	prodavač specialista	méně než 1 rok	1	
				více než 5 let	1	
			vedoucí pracovník	více než 5 let	1	
	spíše ano	muž	prodavač specialista	méně než 1 rok	1	
			pokladní	méně než 1 rok	2	
		1 až 3 roky		6		
		více než 5 let		1		
		žena	prodavač specialista	méně než 1 rok	1	
				1 až 3 roky	2	
				více než 5 let	3	
			Celkem			
spíše ne	spíše ne	žena	pokladní	méně než 1 rok	2	
			prodavač specialista	méně než 1 rok	1	
Celkem					3	
Celkový součet					54	

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 17

Jak dlouho probíhal Váš výběrový pohovor?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
zhruba 10 minut	muž	prodavač specialista	méně než 1 rok	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	4
			1 až 3 roky	2
			více než 5 let	1
		prodavač specialista	1 až 3 roky	3
			více než 5 let	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
více než 5 let	1			
Celkem				15
zhruba 30 minut	muž	prodavač specialista	1 až 3 roky	1
		skladník	méně než 1 rok	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	5
			1 až 3 roky	8
			3 až 5 let	2
			více než 5 let	1
		prodavač specialista	méně než 1 rok	5
			1 až 3 roky	5
			3 až 5 let	2
			více než 5 let	4
	vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1	
	Celkem			
zhruba 60 minut	žena	pokladní	1 až 3 roky	1
			3 až 5 let	1
		prodavač specialista	1 až 3 roky	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
Celkem				4
Celkový součet				54

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 18

Jak byste zhodnotil/a atmosféru pohovoru?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
příjemná, přátelská	muž	skladník	méně než 1 rok	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	3
			1 až 3 roky	7
			3 až 5 let	1
			více než 5 let	2
		prodavač specialista	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	6
			3 až 5 let	2
			více než 5 let	2
		vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1
			více než 5 let	1
			více než 5 let	1
	pokladní	méně než 1 rok	1	
Celkem				29
neutrální	muž	prodavač specialista	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	5
			1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	2
		prodavač specialista	méně než 1 rok	3
			1 až 3 roky	4
			více než 5 let	3
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
Celkem				24
nepříjemná, stresující	žena	pokladní	méně než 1 rok	1
Celkem				1
Celkový součet				54

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 19

Jak dlouho jste čkal/a na výsledek výběrového řízení?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
jeden den	muž	prodavač specialista	méně než 1 rok	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	4
			1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	1
			více než 5 let	2
		prodavač specialista	méně než 1 rok	2
			1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	2
			více než 5 let	1
Celkem				19
týden	muž	skladník	méně než 1 rok	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	2
			1 až 3 roky	4
			3 až 5 let	1
			méně než 1 rok	1
		prodavač specialista	1 až 3 roky	3
			více než 5 let	1
			více než 5 let	2
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
Celkem				16
více než týden	muž	pokladní	méně než 1 rok	1
		vedoucí pracovník	více než 5 let	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	2
			1 až 3 roky	1
		prodavač specialista	1 až 3 roky	1
Celkem				6
dostal/a jsem odpověď ihned po skončení pohovoru	muž	prodavač specialista	1 až 3 roky	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	2
			3 až 5 let	1
			méně než 1 rok	1
		prodavač specialista	1 až 3 roky	3
			více než 5 let	3
		vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1
Celkem				13
Celkový součet				54

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 20

Odpovídá náplň Vaší práce pozici, o kterou jste se ucházel/a?	pohlaví	pracovní pozice	délka pracovního poměru	počet odpovědí
rozhodně ano	muž	prodavač specialista	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	4
			1 až 3 roky	6
			3 až 5 let	1
			více než 5 let	1
			prodavač specialista	méně než 1 rok
		1 až 3 roky	3	
		více než 5 let	3	
		vedoucí pracovník	1 až 3 roky	1
více než 5 let			2	
více než 5 let	1			
Celkem				26
spíše ano	muž	pokladní	méně než 1 rok	1
		skladník	méně než 1 rok	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	4
			1 až 3 roky	3
			3 až 5 let	2
			více než 5 let	1
		prodavač specialista	méně než 1 rok	2
			1 až 3 roky	4
			3 až 5 let	2
			více než 5 let	2
Celkem				22
spíše ne	muž	vedoucí pracovník	více než 5 let	1
	žena	pokladní	méně než 1 rok	1
			1 až 3 roky	1
		prodavač specialista	1 až 3 roky	2
Celkem				5
rozhodně ne	žena	prodavač specialista	1 až 3 roky	1
Celkem				1
Celkový součet				54

Zdroj: Vlastní zpracování